

# Tiimin jäsenten kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä

– Laadullinen tutkimus ryhmätason  
oikeudenmukaisuudesta

Terhi Hyvönen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2017



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Terhi Hyvönen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Tiimin jäsenten kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä – Laadullinen tutkimus ryhmätason oikeudenmukaisuudesta			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Elokuu 2017	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 85
<p>Tiivistelmä – Referat – Abstract</p> <p>Oikeudenmukaista kohtelua voidaan pitää tärkeänä tekijänä johtamisessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa, sillä sen on huomattu vaikuttavan esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Yksilöiden hyvinvoinnin lisäksi on hyvä ottaa huomioon, että etenkin tiimityössä yksilöt eivät työskentele yksin. Sen sijaan yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ja jakavat näkemyksiä toisilleen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä, miten tiimi kuvailee siihen kohdistuvaa kohtelua ja mitä nämä kuvaukset pitävät sisällään. Tiimin jaettuja näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta kutsutaan oikeudenmukaisuuden ilmapiiriksi. Tutkielma keskittyy tarkastelemaan, minkälaisia jaettuja näkemyksiä tiimin jäsenet muodostavat puheessaan oikeudenmukaisuudesta ja toisaalta, miten jäsenten kuvaukset eroavat toisistaan.</p> <p>Tutkielman teoreettisena taustana toimii oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoria. Teoriaa on aiemmin tutkittu lähinnä kvantitatiivisesti, minkä takia tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda uusi näkökulma ilmiöön kvalitatiivisen tutkimuksen kautta. Aineistoa lähestytään näytännäkökulmasta, jossa aineistoa tarkastellaan näytteenä siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä voidaan kuvata. Tutkimus ei täten kerro siitä, mitä oikeudenmukaisuuden ilmapiiri on aineiston ulkopuolisessa todellisuudessa, vaan mitä se voi olla tietynlaisessa kontekstissa.</p> <p>Tutkielman aineisto koostuu yhdeksästä yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin syksyllä 2016. Haastateltavat ovat samasta tiimistä ja työskentelevät palveluntuottajayrityksessä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Aineisto on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen, jossa aineiston pohjalta muodostetaan oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä kuvaavia luokkia. Muodostettujen luokkien lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, miten haastateltavat itse jäsentävät ja luokittelevat heihin kohdistuvaa kohtelua.</p> <p>Tuloksissa haastateltavat kohdistavat oikeudenmukaisuuskuvaukset kahteen tahoön, esimieheen ja organisaatioon. Esimiehen taholta tulevaa kohtelua kuvaillaan tasapuolisuuden, luottamuksen, tiimin puolustamisen, vuorovaikutuksen, läsnäolon ja palkitsemisen näkökulmasta. Organisaation taholta tulevaa kohtelua puolestaan kuvaillaan päätöksenteon, arvostuksen, organisaation ja tiimin välisen etäisyyden, tietämättömyyden, töiden resursoinnin ja epävarmuuden kautta. Kaikkia näitä kuvauksia ei ole teorioissa käsitelty oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin kuuluvina käsitteinä. Tutkimus antaakin uutta näkökulmaa siihen, miten oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella. Kokonaisuudessaan eri kuvauksista nousee esille vuorovaikutuksen merkitys, sillä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisesti. Monet kuvailut heijastavat sitä, ettei vuorovaikutusta ole riittävästi tiimin ja esimiehen tai tiimin ja organisaation välillä, eikä yhteistä ymmärrystä esimerkiksi päätöksenteosta ole muodostunut. Vuorovaikutuksen myötä jaettu näkemys oikeudenmukaisuuteen liittyvistä asioista voisi rakentua näiden eri toimijoiden välille. Olisikin hyvä, jos yleisesti huomioitaisiin eri tahojen välisen vuorovaikutuksen merkitys oikeudenmukaisuudesta keskusteltaessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords oikeudenmukaisuus oikeudenmukaisuuden ilmapiiri tiimi sisällönanalyysi			

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TEOREETTINEN TAUSTA</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Organisatorinen oikeudenmukaisuus</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Organisatorinen ilmapiiri</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Oikeudenmukaisuuden ilmapiiri</b>	<b>13</b>
2.3.1 Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostuminen	15
2.3.2 Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin mittaaminen	17
2.3.3 Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin aiempia tutkimustuloksia	20
2.3.4 Aiempien tutkimusten arviointia	22
<b>3 METODOLOGINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Tutkimuksen metodologinen viitekehys</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Tutkimuskysymykset</b>	<b>29</b>
<b>4 METODIT</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Aineisto</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Menetelmät</b>	<b>32</b>
4.2.1 Teemahaastattelu	32
4.2.2 Sisällönanalyysi	35
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Esimies oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä</b>	<b>40</b>
5.1.1 Tasapuolisuus	40
5.1.2 Luottamus	44
5.1.3 Tiimin puolustaminen	46
5.1.4 Vuorovaikutus	49
5.1.5 Läsnäolo	53
5.1.6 Palkitseminen	55
5.1.7 Yhteenveto	59
<b>5.2 Organisaatio oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä</b>	<b>59</b>
5.2.1 Päätöksenteko	60
5.2.2 Arvostus	63
5.2.3 Organisaation ja tiimin välinen etäisyys	65
5.2.4 Organisaation tietämättömyys	67
5.2.5 Töiden resursointi	69
5.2.6 Epävarmuus	70

5.2.7 Yhteenveto	71
<b>6 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>72</b>
6.1 Keskeiset tulokset ja niiden pohdinta	72
6.2 Tutkimuksen anti oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorialle	76
6.3 Tutkimuksen anti käytännölle	80
6.4 Tutkimuksen arviointi	81
6.5 Tutkimuksen eettisyys	83
6.6 Jatkotutkimus	84
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>86</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>92</b>

## 1 JOHDANTO

”Johtamisen oikeudenmukaisuus on parantunut 2010-luvulla. Tämä on tärkeää, koska tutkimusten mukaan oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on yhteydessä muun muassa vähäisempiin sairauspoissaoloihin” (Tuula Oksanen, Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut, 19.1.2017). Työterveyslaitoksen valtakunnallisessa kuntien seurantatutkimuksessa oikeudenmukaisuus on nostettu yhdeksi johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta olennaiseksi tekijäksi. (Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut, 19.1.2017; Kunta10-tutkimus, 2016.) Tämä ei yllätä, sillä oikeudenmukaisuuden on huomattu vaikuttavan esimerkiksi yksilöiden työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

Oikeudenmukaisuus koetaan usein merkittäväksi tekijäksi työpaikoilla, etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöille on esimerkiksi tärkeää, että samasta työstä maksetaan sama palkka, menettelytavat päätöksenteossa ovat oikeudenmukaisia ja esimies kohtelee heitä reilusti jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, s. 5). Myös työnantajat ovat kiinnostuneita siitä, miten työntekijät näkevät organisaation oikeudenmukaisuuden. Usein esimerkiksi organisaatioiden työtyytyväisyyskyselyissä kysytään, kuinka oikeudenmukaisena työntekijä pitää esimiestä tai työnantajaa. Näin ollen oikeudenmukainen kohtelu kiinnostaa sekä työntekijöitä että työnantajia.

Tässä tutkimuksessa tulen tarkastelemaan tiimitasolla sitä, miten oikeudenmukaisuus nähdään ja millaisia merkityksiä sekä sisältöjä tähän ilmiöön liitetään. Organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta on saatu paljon hyödyllistä tietoa yksilön näkökulmasta jo useiden vuosikymmenien ajalta (Colquitt, ym., 2005, s. 4). Sen sijaan ryhmätason oikeudenmukaisuudesta eli oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä löytyy vähemmän tutkimustietoa (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012). Aihetta onkin alettu tutkia enemmän vasta 2000-luvulla. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorian

mukaan tiimin jäsenet jakavat keskenään käsityksiä siitä, kuinka oikeudenmukaisesti heitä kohdellaan. Näin ollen ilmapiirin nähdään rakentuvan tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisuuden ei nähdä olevan yksilön sisällä oleva näkemys, vaan ryhmän kesken jaettu käsitys. (Mt.)

Oikeudenmukaisuuden tutkiminen ryhmätasolla on olennaista, sillä nykyään monissa työpaikoissa työskennellään tiimeissä.<sup>1</sup> 2010-luvun vaihteessa Suomessa noin 80 % yli 10 hengen yrityksistä hyödynsi tiimityötä (European foundation for the improvement of living and working conditions, 2010, s. 23). Tiimityön käyttö on lisääntynyt 90-luvulta lähtien, sillä sen avulla on pyritty esimerkiksi kasvattamaan yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta (Vartiainen, Pirskanen, Palva, & Simula, 2000). Tämän takia olisi tarpeellista, ettei työpaikoilla keskityttäisi pelkästään huolehtimaan yksilöihin vaan myös koko tiimiin kohdistuvasta oikeudenmukaisuudesta. Esimerkiksi palkitsemisessa on eri asia palkita yksilöitä kuin tiimiä kokonaisuutena. (Whitman ym., 2012.) Tiimitasolla myös vertailun kohde on todennäköisesti eri kuin yksilötasolla. Tiimi mahdollisesti arvioi ja vertailee itseensä kohdistuvaa oikeudenmukaisuutta toisiin tiimeihin yksilöiden sijasta. Monipuolisen käsityksen saamiseksi on tärkeää tutkia sekä yksilön että ryhmän näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin vaikutuksista on saatu jo lupaavia tuloksia. Sen on esimerkiksi huomattu vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen (Liao & Rupp, 2005) sekä tiimin tai osastojen suoriutumiseen (Whitman ym., 2012; Lipponen & Wisse, 2010). Tiimin koon, kollektiivisuuden ja esimiehen näkyvyyden on puolestaan huomattu vaikuttavan oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Colquitt, Noe & Jackson, 2002; Naumann & Bennett, 2000). Kollektiivisuudella tarkoitetaan koko ryhmän hyvinvoinnin korostumista yksilön omien etujen sijasta (Wagner, 1995). Nämä tutkimukset tukevat sitä ajatusta, että yrityksissä tulisi huomioida sekä yksilöt

---

<sup>1</sup> Tiimillä tarkoitetaan tässä toisistaan riippuvia yksilöitä, jotka ovat yhdessä vastuussa tietyistä organisaation tuloksista (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990).

että tiimi kokonaisuutena. Näin on etenkin, jos yrityksen tavoitteena on tiimityötä lisäämällä parantaa sen tuottavuutta.

Sen lisäksi, että ryhmätason oikeudenmukaisuus on vielä melko nuori tutkimusala, on sen tutkimus kvalitatiivisilla menetelmillä vielä harvinaisempaa. Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi tehdessäni kandidaatintutkielmaa oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Kiinnitin tällöin huomiota siihen, ettei kvalitatiivista tutkimusta kyseisestä aiheesta ollut saatavilla. Myöskään organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta en löytänyt kuin muutamia kvalitatiivisia tutkimuksia (esim. Harlos & Pinder, 1999; Maaniemi 2013), vaikka aihetta on tutkittu jo monia vuosikymmeniä. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimus, kuten myös yleisesti organisatorinen oikeudenmukaisuuden tutkimus, on pohjautunut vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen ja etenkin kyselytutkimuksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kykenen tarkastelemaan, mitä oikeudenmukaisuuden ilmapiiri ylipäättään pitää sisällään ja miten tiimi itse kuvailee oikeudenmukaisuutta tietyssä kontekstissa. Tämän lisäksi tutkin, sisältääkö ilmiö jotain uusia merkityksiä, joita kvantitatiivisissa tutkimuksissa ei ole tullut ilmi. Tutkimuksen tavoitteena on siis ymmärtää paremmin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä ilmiönä.

Oikeudenmukaisuus on myös tärkeä teema organisaatioissa, sillä se voi vaikuttaa eri tavoin tiimin ja yksilöiden toimintaan. Tämän tutkimuksen avulla päästään tarkastelemaan sitä, miten ihmiset itse hahmottavat ja kokevat oikeudenmukaisuuden. Tutkimuksessa tullaan liikkumaan esimies- ja organisaatiotasolla eli miten tiimi kuvailee esimiehen ja organisaation tahoilta tulevaa kohtelua. Tiimin omien oikeudenmukaisuuskuvailujen kautta voidaan esimerkiksi nähdä, mihin johtamisen kehittäminen kannattaisi keskittää. Jotta oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä voidaan esimies- ja organisaatiotasolla kehittää, tulee ensin ymmärtää, mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa tiimin jäsenten näkökulmasta.

Seuraavaksi tulen tarkastelemaan tarkemmin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriataustaa ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Esittelen teoriataustan ensin, koska haluan tuoda esille, miten oikeudenmukaisuutta ja oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä on perinteisesti lähestytty.

Tätä kautta rakennan myös perusteluita tämän tutkimuksen tärkeydelle. Tulen Tutkimustulokset-luvussa vertailemaan omia tuloksiani oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorioihin, minkä takia näiden teorioiden läpikäyminen ennen tutkimukseni esittelyä on olennaista. Teoreettisen taustan esittelyn jälkeen käsittelen sitä, miten tässä tutkimuksessa lähestytään oikeudenmukaisuutta eli esittelen tutkimuksen metodologisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen. Metodologisen viitekehyksen käsittelyn jälkeen siirrytään siihen, miten tutkimus toteutettiin. Kuvailen siis tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen etenemistä. Viidennessä luvussa tarkastelen tutkimuksen aineistolähtöisiä tuloksia vertaillen niitä myös teoreettiseen taustaan. Tutkielman lopuksi pohdin tutkimuksen tuloksia ja tarkastelen tutkimuksen antia teorialle sekä käytännölle. Lisäksi arvioin tutkimuksen toteuttamista ja pohdin eettisiä näkökulmia.

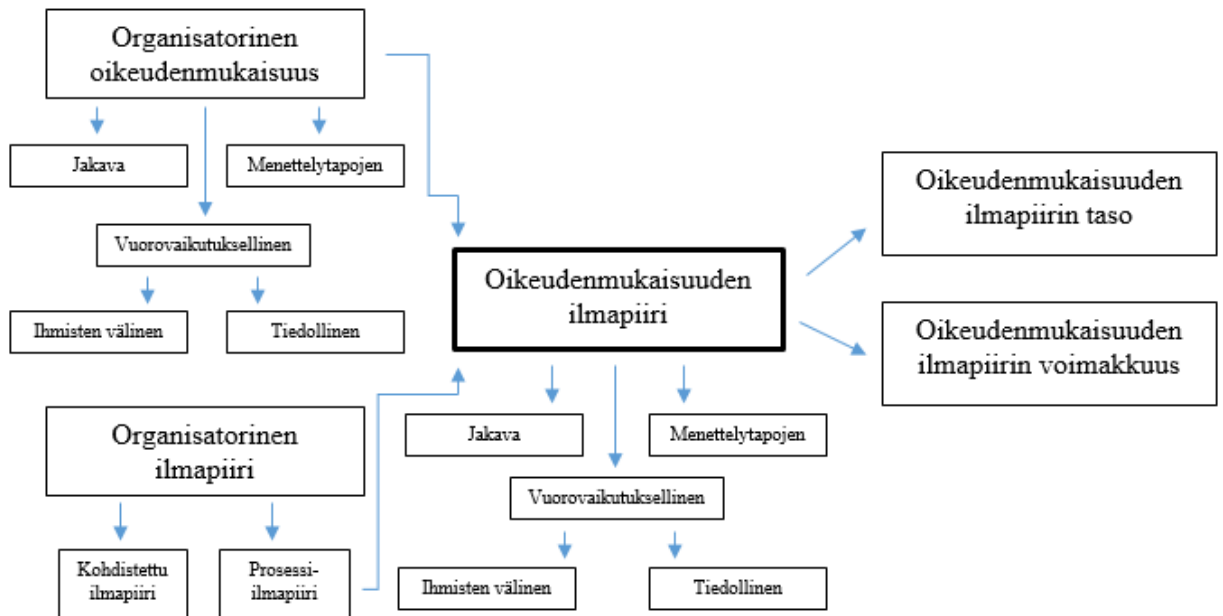
## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoria juontaa juurensa organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen ja organisatoriseen ilmapiiriin. Seuraavassa luvussa käsittelen ensin organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaa ja esittelen siihen liittyvät ulottuvuudet. Ulottuvuudet esitellään melko yksityiskohtaisesti, sillä oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuudet ovat niistä johdettuja. Lisäksi tulen vertailemaan ulottuvuuksia Tutkimustulokset-luvussa aineiston perusteella muodostamiini oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksiin, minkä takia niiden melko yksityiskohtainen esittely on olennaista. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian esittelyn jälkeen tarkastelen organisatorisen ilmapiirin teoriaa, jonka kautta tutkimuksen teoreettinen tausta siirtyy yksilötasolta ryhmätasolle. Ryhmätasolla syvennyn oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyvään teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Kuten johdannossa jo mainittiin oikeudenmukaisuuden ilmapiiri sekä siihen liittyvä teoria ja aiempi tutkimus ovat perustuneet kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tämän takia luvun loppupuolella pyrin tarkastelemaan aiempaa tutkimusta kriittisesti ja perustelemaan, minkä takia myös kvalitatiivista tutkimusta tarvitaan oikeudenmukaisuuden tutkimuskentälle. Lopuksi vielä tiivistän luvussa esitellyt teoriat yhteenvetotaulukossa (ks. 25–27).



Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakentän laajuuden takia olen havainnollistanut eri teorioita kuviossa 1. Kuvioon on koottu keskeisiä käsitteitä oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä, joka on havainnollistettu kuvion keskelle. Kuvion vasemmalla puolella on käsitteitä, joihin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoria pohjautuu. Kuvion oikeassa reunassa on puolestaan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriasta johdettuja käsitteitä, jotka liittyvät oikeudenmukaisuuden ilmapiirin mittaamiseen. Nämä käsitteet tullaan esittelemään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin noudattaen kuvion järjestystä vasemmalta oikealle.

Kuvio 1. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriaan liittyviä keskeisiä käsitteitä



## 2.1 Organisatorinen oikeudenmukaisuus

Organisatorisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijöiden oikeudenmukaisuusnäkemyksiä heihin kohdistuvasta kohtelusta. Työntekijöiden nähdään arvioivan etenkin sitä, miten jokin auktoriteetti kohtelee heitä. (Whitman ym., 2012.)

Organisatorinen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: jakavaan, menettelytapojen sekä vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa vielä kahteen ulottuvuuteen: tiedolliseen ja ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen. (Colquitt ym., 2005, s. 5.)

Oikeudenmukaisuustutkimuksessa alettiin ensimmäisenä tutkia jakavaa oikeudenmukaisuutta (*distributive justice*), jolla tarkoitetaan palkkioiden ja kustannusten jakamisen reiluutta (Homans, 1961, s.232). Jakamisen reiluus perustuu siihen, että palkkiot on suhteutettu kustannuksiin. Esimerkiksi, jos työ vaatii paljon vastuuta, tulisi palkan olla yhdenmukainen vastuun suhteen, jotta työntekijä kokee palkkauksen oikeudenmukaisena. Jos palkkaus on pienempi kuin työtehtävän vastuu, työntekijän kustannukset ovat tällöin suurempia kuin palkkiot, mikä voi synnyttää kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta. (Mts. 232–242.)

Homansin (1961) työn pohjalta Adams (1963; 1965) kehitti **tasasuhtateorian** (*equity theory*), jonka mukaan yksilön tai ryhmän panosten suhde tuloksiin tulee olla tasapainossa verrattaessa muiden panosten suhdetta tuloksiin. Jos tämä suhde ei ole tasapainossa, yksilö tai ryhmä kokee epäoikeudenmukaisuutta. Olennaista tasasuhtateoriassa on sosiaalinen vertailu muihin, jonka perusteella tehdään arvioita itseen kohdistuvasta oikeudenmukaisuudesta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi syntyä esimerkiksi silloin, jos yksilö saa vähemmän palkkaa kuin kollega, vaikka molempien panos työhön olisi samansuuruinen. Toisaalta kokemus epäoikeudenmukaisuudesta voi syntyä, jos yksilö saa enemmän palkkaa kuin kollega, vaikka molemmat panostaisivat työhön yhtä paljon. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi siis syntyä, jos yksilö kokee saavansa liian vähän palkkioita tai, jos hän kokee saavansa liian paljon palkkioita verrattuna toiseen. Kuitenkaan epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ei synny, jos yksilö panostaa vähän työhön ja saa myös vähän palkkaa samalla, kun toinen panostaa työhön paljon, jolloin hän myös saa enemmän palkkaa. (Adams, 1963; 1965, s. 280–282.)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen syntyessä yksilö kokee jännitettä, jota hän yrittää vähentää joko pyrkimällä saavuttamaan oikeudenmukaisuuden tunteen tai vähentämään epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Esimerkiksi yksilö voi vähentää tekemäänsä työmäärää, jos hän saa saman verran palkkaa toisen vähemmän töitä tekevän kanssa. Yksilön tarkoituksena epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen vähentämisessä on löytää

tasapaino panosten ja tulosten välille verrattaessa muiden panoksiin ja tuloksiin. (Adams, 1963; 1965, s. 283.) Tasasuhtateoria pohjautuu Festingerin (1957) kognitiivisen dissonanssin teoriaan. Teorian mukaan yksilön kokiessa ristiriitaa esimerkiksi palkan ja työmäärän välillä, hän pyrkii vähentämään ristiriitaa etsimällä tasapainoa näiden kahden välille (mts. 18).

Jakamista panosten mukaan ei aina nähdä kaikkein oikeudenmukaisimpana. Deutchin (1975) mukaan jakavan oikeudenmukaisuuden taustalla voi olla useita eri arvoja, jotka hän jaottelee karkeasti kolmeen. Näitä ovat **tasasuhtaisuus** (*equity*), **tasa-arvoisuus** (*equality*) ja **tarve** (*need*). Arvoista joku voi dominoida, mutta toisaalta ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Tasasuhtaisessa jakamisessa jakaminen perustuu työntekijän panokseen: se joka panostaa eniten, saa myös eniten (vrt. Adams, 1963; 1965, tasasuhtateoria). Sen sijaan tasa-arvoisessa jakamisessa oikeudenmukaisena nähdään, että kaikki saavat saman verran. Tarpeeseen perustuvassa jakamisessa jakaminen puolestaan pohjautuu siihen, kuka esimerkiksi tarvitsee eniten apua. Se, minkälaista jakamista työyhteisössä arvostetaan, riippuu yhteisön tavoitteista. Jos yhteisössä tavoitellaan taloudellista tuottavuutta, todennäköisesti tasasuhtainen jakaminen nousee dominoivaksi arvoksi. Jos taas työyhteisössä halutaan ylläpitää hyviä sosiaalisia suhteita, arvostetaan silloin todennäköisesti eniten tasa-arvoista jakamista. Jos puolestaan työyhteisössä halutaan edistää henkilöiden kehittymistä ja hyvinvointia, tarve nousee tällöin dominoivaksi arvoksi. (Mt.) Näin ollen tasasuhtateorian mukainen jakaminen ei välttämättä kaikissa tilanteissa ole ideaalisin.

Tasasuhtateoriaa on myös kritisoitu sen liian yksipuolisen oikeudenmukaisuuskuvan takia, sillä teoria keskittyy vain palkkioiden ja kustannusten jakamiseen (Leventhal, 1980, s. 28). Leventhalin (1980, s. 28) mukaan jakamisen reiluuden lisäksi tulisi tarkastella jakamisprosesseissa käytettäviä menettelytapoja. Hän määrittelee menettelytapojen oikeudenmukaisuuden (*procedural justice*) tarkoittavan yksilön näkemyksiä jakamisprosesseissa käytettävistä käytännöistä (mts. 35). Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta käsiteltiin ensimmäisen kerran Thibautin ja Walkerin (1975)

tutkimuksissa oikeusprosessien oikeudenmukaisuudesta. Jakamisprosessien oikeudenmukaisuutta arvioitaessa yksilö muodostaa jakamisessa käytetyistä menettelytavoista oman näkemyksensä (Leventhal, 1980, s. 37). Tätä näkemystä Leventhal (1980, s. 37) nimittää kognitiiviseksi kartaksi. Yksilö voi arvioida menettelytapojen eri puolia, kuten esimerkiksi päätöksentekijöiden valintaa, päätöksentekoon liittyvien tietojen keräämistä tai mahdollisuutta muutoksenhakuun. Kun yksilölle muodostuu näkemys jakamisprosessin menettelytavoista, hän arvioi näitä puolia menettelytapojen sääntöjen avulla. Sääntöjä on yhteensä kuusi: johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuusperiaate sekä eettisyys. (Mts. 35–45.)

**Johdonmukaisuussäännöllä** tarkoitetaan sitä, että menettelytapojen tulisi olla johdonmukaisia niiden ihmisten kohdalla, joita jakaminen koskee. (Leventhal, 1980, s. 39–40.) Jos osalle työntekijöistä annettaisiin päätöksenteon jälkeen mahdollisuus valittaa päätöksestä mutta osalle ei, rikottaisiin tällöin johdonmukaisuussääntöä. Johdonmukaisuussääntö sisältää myös menettelytapojen ajallisen johdonmukaisuuden. Esimerkiksi, jos palkitsemiseen liittyviä sääntöjä muutettaisiin koko ajan, voitaisiin se kokea työyhteisössä epäoikeudenmukaiseksi. **Puolueellisuuden estämissäännön** mukaan menettelytavat eivät saisi pohjautua yksilön omaan etuun tai hänen suppeisiin ennakkoletuksiinsa. **Tiedon tarkkuussäännöllä** puolestaan tarkoitetaan mahdollisimman tarkan ja virheettömän tiedon käyttämistä, jotta menettelytapoja ei koettaisi epäoikeudenmukaiseksi. Lisäksi menettelytapoja voidaan arvioida **oikaistavuussäännön** avulla, jonka mukaan päätöksiä tulee voida muokata tai kumota virheiden tapahtuessa. (Mts. 40–43.)

**Edustavuussääntö** käsittelee sitä, että jakamisprosessin eri vaiheissa tulisi ottaa huomioon niiden yksilöiden näkemykset, joita jakaminen koskee. Päätöksentekijöiden tulisivat osallistaa päätöksenteossa niitä ryhmiä, joita päätökset koskevat, jotta päätös koettaisiin oikeudenmukaiseksi. Lopuksi viimeisen säännön eli **eettisyysäännön** mukaan menettelytapojen tulisi noudattaa yleisiä moraalisia ja eettisiä arvoja. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta arvioitaessa ei välttämättä käytetä kaikkia aiemmin mainittuja sääntöjä. Riippuu tilanteesta, mikä säännöistä saa sillä hetkellä eniten painoarvoa.

Esimerkiksi palkitsemisessa todennäköisesti painoarvoa annetaan etenkin tiedon tarkkuudelle ja puolueellisuuden estämiselle, jotta palkitsemisen nähdään kohdistuneen oikeisiin henkilöihin. (Leventhal, 1980, s. 39–46.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeyttä yksilöille on pyritty selvittämään erilaisten mallien avulla. Yksi niistä on ryhmäarvomalli (*group value model*), joka selittää menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeyttä ryhmäjäsennyden kautta (Lind & Tyler, 1988, s. 230). Mallin mukaan menettelytapojen tulee olla yhdenmukaisia ryhmän ja yksilöiden arvojen kanssa, jotta ne voidaan kokea oikeudenmukaisiksi. Jos ryhmän menettelytavat koetaan epäoikeudenmukaisiksi, sitoutuminen ryhmään heikkenee ja yksilö näkee ryhmän negatiivisemmin. (Mts. 230–237.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa etenkin ääni, (*voice*) eli mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosesseihin ja kertoa mielipiteensä (Folger, 1977), on merkityksellinen yksilölle (Lind & Tyler, 1988, s. 230–237). Äänen nähdään heijastavan yksilön ryhmäjäsennyttä ja statusta ryhmässä. Jos yksilö saa kertoa mielipiteensä päätöksenteossa, hän kokee, että häntä arvostetaan ja pidetään täysivaltaisena ryhmän jäsenenä. Sen sijaan menettelytavat nähdään epäoikeudenmukaisena, jos yksilö ei saa käyttää ääntään päätöksenteossa (vrt. Leventhal, 1980, edustavuussääntö). Tämä puolestaan vaikuttaa kielteisesti hänen arvioon omasta statuksestaan ryhmässä. (Lind & Tyler, 1988, s. 230–237.) Thibaut ja Walker (1975, s. 118) huomasivat tutkimuksissaan, että mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoprosesseissa, vaikutti positiivisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin. He kutsuivat myöhemmin tätä mahdollisuutta vaikuttaa prosessikontrolliksi (Thibaut & Walker, 1978).

Vielä 80-luvulla menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhtenä osana pidettiin ihmisten välisiä suhteita käsittelevää ulottuvuutta (Bies, 2001, s. 91). Bies ja Moag, (1986; ref. Bies, 2001, s. 93) kuitenkin huomasivat tämän olevan kokonaan oma käsitteensä ja he alkoivat kutsua sitä vuorovaikutukselliseksi oikeudenmukaisuudeksi. Myöhemmin muutkin tutkimukset ovat tukeneet tätä näkemystä ja vuorovaikutuksellisella

oikeudenmukaisuudella on huomattu olevan omat vaikutuksensa (esim. Moorman, 1991; Mikula, Petri & Tanzer, 1990). Vuorovaikutuksellisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten muut, etenkin auktoriteetit, kohtelevat yksilöä heidän välisessä kanssakäymisessä. Esimerkiksi, miten oikeudenmukaisesti esimies kohtelee työntekijöitä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteissa erilaiset tekijät kuten loukkaavat päätelmät henkilöstä, epärehellisyys, yksityisyyden loukkaaminen tai kunnioituksen puute voivat aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001, s. 101–102.) Yksilöitä kiinnostaa siis organisaation käytäntöjen ja resurssien jakamisen lisäksi se, miten heitä kohdellaan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa (Bies, 2001, s. 100; Mikula ym., 1990).

Greenberg (1993a; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32) jakoi vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden edelleen kahteen ulottuvuuteen: ihmisten väliseen ja tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen. Hän tarkasteli näitä ulottuvuuksia Biesin ja Moagin (1986; ref. Colquitt ym., 2005, s. 30) määrittämien neljän vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden säännön avulla, jotka liittyivät auktoriteettien käyttäytymiseen. Nämä säännöt olivat auktoriteettien rehellisyys päätöksenteossa, päätösten oikeutus, yksilöiden kunnioitus sekä soveliaisuus eli ennakkoluulojen ja sopimattomien kysymysten välttäminen (Bies & Moag, 1986; ref. Colquitt ym., 2005, s. 30). Ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen liittyivät yksilöiden kunnioittaminen ja soveliaisuus. Kun taas tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen liittyivät rehellisyys päätöksenteossa ja päätösten oikeuttaminen. (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005, s. 32.)

Yksilötason oikeudenmukaisuutta on tutkittu paljon ja siitä on saatu runsaasti hyödyllistä informaatiota. Paljon keskustelua on herättänyt esimerkiksi se, ovatko oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet erillisiä oikeudenmukaisuuden muotoja (Colquitt ym., 2001). Etenkin oikeudenmukaisuuden kentällä on keskusteltu siitä, ovatko menettelytapojen ja jakava, menettelytapojen ja vuorovaikutuksellinen tai tiedollinen ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus toisistaan erillä olevia käsitteitä (mt). Lisäksi on tutkittu näiden eri ulottuvuuksien seurauksia. Esimerkiksi Colquittin ym. (2001) meta-

analyysissä käytiin läpi 185 organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimusta vuosilta 1975–1999. Eri ulottuvuuksilla huomattiin olevan yksilöllisiä seurauksia. Jakava oikeudenmukaisuus oli selkeimmin positiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen päätöksentekojen lopputuloksista. Se oli myös negatiivisesti yhteydessä poisvetäytymiseen, johon liitettiin esimerkiksi poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus. (Mt.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli puolestaan selkeimmin positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Colquitt ym., 2001). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteydestä suoriutumiseen on kuitenkin saatu ehkä eniten ristiriitaisia tuloksia verrattuna muihin oikeudenmukaisuuden seurauksiin. Lisäksi meta-analyysissä selvisi, että tiedollinen ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus olivat positiivisesti yhteydessä organisatorisiin alaistaitoihin (*organizational citizenship behavior*). (Mt.) Organisatorinen alaistaito tarkoittaa yksilön käyttäytymistä, joka on vapaaehtoista ja edistää organisaation toimintaa, eikä sitä palkita suoraan organisaatioiden palkitsemissysteemeillä. Alaistaitoja kuvaavat esimerkiksi altruismi, tunnollisuus ja kohteliaisuus. (Organ, 1988, s. 4–13.) Tiedollinen ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus olivat puolestaan yhteydessä kielteisiin reaktioihin, esimerkiksi työntekijöiden tekemiin varkauksiin (Colquitt ym. 2001).

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoria on siis keskittynyt yksilöiden erillisiin näkemyksiin resurssien ja palkkioiden jakamisesta, organisaation käytännöistä ja menettelytavoista sekä vuorovaikutuksesta auktoriteettien kanssa. Analyysiyksikkönä eli tasona, jolla oikeudenmukaisuutta on tutkittu, on tutkimuksissa ollut yksilö. Seuraavaksi tulen esittelemään organisatorisen ilmapiirin, jonka myötä oikeudenmukaisuus voidaan liittää ryhmätason ilmiöksi. Organisatorisessa ilmapiirissa analyysiyksikkönä on ryhmä, joka tulee toimimaan myös analyysiyksikkönä tässä tutkimuksessa.

## 2.2 Organisatorinen ilmapiiri

Kun ryhmä jakaa näkemyksiä organisaation virallisista ja epävirallisista käytännöistä sekä menettelytavoista, kutsutaan näitä jaettuja näkemyksiä organisatoriseksi ilmapiiriksi (Reichers & Schneider, 1990, s. 22). Näiden lisäksi organisatorisessa ilmapiirissä ryhmä jakaa toisilleen näkemyksiä siitä, millaista käyttäytymistä tuetaan, palkitaan ja odotetaan työntekijöiltä organisaatiossa (Schneider, 1990, s. 384). Jaettu ymmärrys organisaation käytännöistä muodostuu, kun ihmiset pyrkivät muiden ryhmän jäsenten avulla ymmärtämään ympäristöään (Reichers & Schneider, 1990, s. 22–29). Tämä puolestaan luo pohjan sujuvalle toiminnalle, kun käytännöt ja menettelytavat ymmärretään samalla tavalla. Organisaatiossa voi myös olla samanaikaisesti useita ilmapiirejä, jotka muodostuvat esimerkiksi eri tiimien välille. Ilmapiiriä on tutkittu perinteisesti etenkin kvantitatiivisin menetelmin. (Mts. 22–29.)

Ilmapiiritutkimus ei keskity vain yleisesti ilmapiirin tutkimiseen, vaan ilmapiirillä nähdään olevan eri ulottuvuuksia. (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Ilmapiirin ulottuvuudet voidaan jakaa **kohdistettuihin ilmapiireihin** (*focused climate*) ja **prosessi-ilmapiireihin** (*process climate*) (Schneider, 1975; Schneider, Ehrhart & Macey, 2011, s. 382–384). Kohdistettujen ilmapiirien nähdään keskittyvän suoraan ilmapiirin strategiaan vaikutuksiin esimerkiksi asiakaspalveluun tai turvallisuuteen (Schneider ym., 2011, s. 382). Tästä esimerkkinä on palveluilmapiiri, jossa työntekijät jakavat näkemyksiä asiakaspalvelun ja sen laadun käytännöistä ja menettelytavoista. Palveluilmapiirin siis määritellään kohdistuvan suoraan siihen, mihin sen on tarkoitus vaikuttaa eli asiakaspalveluun -ja tyytyväisyyteen. (Schneider, White & Paul, 1998.) Prosessi-ilmapiirien puolestaan nähdään kohdistuvan organisaation sisäisiin prosesseihin esimerkiksi käytäntöjen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin määritelläänkin kuuluvan prosessi-ilmapiireihin. Kohdistettuihin ilmapiireihin verrattuna prosessi-ilmapiirien ei nähdä kohdistuvan suoraan sen ilmapiirin vaikutuksiin, vaan johonkin organisaatioprosessin ominaisuuteen. Toki prosessi-ilmapiireillä on omat vaikutuksensa,



mutta ne eivät ole tämän ilmapiirin keskiössä. (Schneider ym., 2011, s. 382–383; Schneider ym., 2013.)

Organisatorinen ilmapiiri nähdään ilmapiiritutkimuksessa yläkäsitteenä oikeudenmukaisuuden ilmapiirille (Schneider ym., 2011, s. 382–383) (kts. kuvio 1). Oikeudenmukaisuuden ilmapiiri näyttää kuitenkin lähestyvän jaettuja näkemyksiä vähän erilaisesta näkökulmasta kuin organisatorinen ilmapiiri, koska oikeudenmukaisuuden ilmapiirillä on vahvat vaikutteet myös organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin määritelmässä jaetut näkemykset eivät koske suoraan organisaation käytäntöjä ja menettelytapoja, vaan sitä, miten tiimiä kokonaisuudessaan kohdellaan (kts. Naumann & Bennett, 2000). Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuuksista menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri kuitenkin keskittyy käytäntöjen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tarkasteluun, joten se on lähellä organisatorisen ilmapiirin määritelmää (Whitman ym., 2012).

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimus pohjautuu esiteltyihin organisatorisen oikeudenmukaisuuden ja organisatorisen ilmapiirin teorioihin (Whitman ym., 2012). Kuten luvusta 2.1 nähtiin, organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoria on keskittynyt käsittelemään oikeudenmukaisuutta yksilötason ominaisuutena. Yksilötason oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan riitä selittämään ilmiötä kokonaan. Yksilöt eivät työskentele organisaatioissa tyhjiössä, vaan heitä ympäröivät muut ihmiset, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. Vasta 2000-luvulla oikeudenmukaisuutta alettiin tarkastella myös ryhmätason ilmiönä eli oikeudenmukaisuuden ilmapiirinä.

## **2.3 Oikeudenmukaisuuden ilmapiiri**

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirillä tarkoitetaan ”erillistä ryhmätason kognitiota siitä, miten työryhmää kokonaisuudessaan kohdellaan” (Naumann & Bennett, 2000 s. 882). Alun perin Naumann ja Bennett (2000) kehittivät määritelmän kuvaamaan vain menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä. Ensimmäinen tutkimus ryhmätason

oikeudenmukaisuudesta tehtiinkin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden pohjalta (ks. Mossholder, Bennett & Martin, 1998). Monet muut tutkijat ovat kuitenkin laajentaneet Naumannin ja Bennettin (2000) määritelmän koskemaan yleisesti oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä (esim. Li & Cropanzano, 2009; Whitman ym., 2012). Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin käsitteelle löytyy myös monia muita määritelmiä. Yhteistä näille määritelmille on se, että ne käsittelevät työryhmän jaettuja näkemyksiä siihen kohdistuvasta kohtelusta. (Whitman ym., 2012.) Lisäksi jokaisessa tiimissä voi olla oma oikeudenmukaisuuden ilmapiirinsä, joka poikkeaa muiden tiimien ilmapiireistä (Naumann & Bennett, 2000). Tämä johtuu siitä, että oikeudenmukaisuuden ilmapiiri muodostuu kunkin tiimin keskinäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näin ollen tiimin jäsenten jakaessa keskenään tietoa oikeudenmukaisuudesta heille kehittyy jaettu näkemys siitä, kuinka oikeudenmukaisesti heitä kohdellaan. (Mt.)

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirillä on kolme tai neljä eri ulottuvuutta riippuen siitä, miten vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri jaetaan (Whitman ym., 2012; Mayer, Nishii, Schneider & Goldstein, 2007). **Jakavassa oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä** tiimin jäsenet havainnoivat yhdessä, miten organisaatiossa jaetaan palkkioita ja resursseja sekä jakavat siitä toisilleen tietoa. Näin heille kehittyy yhteinen käsitys siitä, kuinka tasa-arvoisesti heidän tiimiään kohdellaan esimerkiksi jaettaessa resursseja eri tiimeille. **Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä** tiimin jäsenet muodostavat yhteisen käsityksen organisaation menettelytapojen ja prosessien oikeudenmukaisuudesta. Esimerkiksi tiimi voi tarkastella yhdessä, kuinka oikeudenmukaisesti sitä kohdellaan päätöksentekoon osallistamisessa. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimuksessa tätä ulottuvuutta on tutkittu eniten. (Whitman ym., 2012.)

**Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri** tarkoittaa tiimissä jaettua näkemystä siitä, kuinka organisaation auktoriteetit kohtelevat tiimiä kokonaisuudessaan vuorovaikutuksessa (Whitman ym., 2012). Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri voidaan edelleen jakaa kahteen: ihmisten väliseen ja tiedolliseen

oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin. Ihmisten välisessä oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä tiimin jäsenet jakavat näkemyksiä siitä, kuinka kunnioittavasti ja soveliaasti heitä kohdellaan. Tiedollisessa oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä puolestaan tiimi jakaa näkemyksiä siitä, kuinka hyvin päätöksistä kerrotaan tiimille. (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005; Mayer ym., 2007.)

Sen lisäksi, että oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyy eri ulottuvuuksia, tiimin jäsenten arviot oikeudenmukaisuudesta voivat kohdistua eri lähteisiin (Liao & Rupp, 2005). Lähteenä voi olla esimerkiksi esimies, ylempi johto, koko organisaatio tai muut tiimin työntekijät. Tiimi voikin arvioida eri lähteistä tulevaa kohtelua eri tavalla. Esimerkiksi esimiehen voidaan arvioida kohtelevan tiimiä eri tavalla verrattuna koko organisaatioon. Eri lähteillä voi myös olla omat vaikutuksensa. Esimiehen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin on huomattu vaikuttavan esimiehen sitoutumiseen, kun taas organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin on huomattu vaikuttavan koko organisaatioon sitoutumiseen. (Mt.)

Edellä esittelin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin määritelmän, jossa ilmapiiriin nähdään muodostuvan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavaksi käsittelem tarkemmin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin muodostumisprosessia. Sen kautta päästään tarkastelemaan, miten ilmapiiriin sosiaalista rakentumista ollaan lähestytty.

### **2.3.1 Oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin muodostuminen**

Oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin muodostumista on myös pyritty selittämään eri teorioin. Sitä on selitetty joko alhaalta ylös- (*bottom-up model*) tai ylhäältä alas-malleilla (*top-down model*) (Rupp, Bashshur & Liao, 2007, s. 378–381). Alhaalta ylös-malleissa työryhmän jäsenet muodostavat keskenään yhteisen käsityksen siitä, miten heitä kohdellaan. Sen sijaan ylhäältä alas-malleissa tiimin oikeudenmukaisuuden ilmapiiri kehittyy organisaation prosessien kautta. Toisin sanoen organisaation käytännöt ja menettelytavat vaikuttavat siihen, millainen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri tiimin välille kehittyy. (Mts. 378–381.)

Alhaalta ylös-malleissa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostumista on pyritty selittämään esimerkiksi sosiaalisen informaation prosessointiteorian (*social information processing theory*) (SIP; Salancik & Pfeffer, 1978) avulla. Vaikka teoriaa ei oltu alun perin kehitelty selittämään suoraan oikeudenmukaisuuden vaan työasenteiden muodostumista, on sitä sovellettu oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostumiseen. (Li & Cropanzano, 2009.) Seuraavaksi esittelenkin tarkemmin tämän teorian havainnollistaakseni sitä, miten perinteisesti oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostumista on lähestytty. Teorioita aiheesta on useampiakin (esim. Schneider, 1987; Degoe, 2000), mutta esittelen niistä vain sosiaalisen informaation prosessointiteorian. Esittelen tämän teorian hieman tarkemmin, koska tulen myöhemmin tutkielmassa vielä viittaamaan siihen ja haluan antaa yhden esimerkin siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostuminen on käsitetty.

Sosiaalisen informaation prosessointiteorian (SIP) mukaan yksilöt tarkastelevat omia asenteitaan, käyttäytymistään ja uskomuksiaan sosiaalisen kontekstin ja aiemman käyttäytymisensä kautta (Salancik & Pfeffer, 1978). Sosiaalinen ympäristö on merkittävä tiedonlähde yksilölle siitä, miten hänen tulisi tulkita eri tilanteet tai minkälaisia hänen omien asenteiden tulisi olla. Esimerkiksi työtehtävien nähdään olevan sosiaalisesti rakentuneita sen sijaan, että ne tulkittaisiin samalla tavalla eri sosiaalisissa ympäristöissä. SIP:n mukaan muiden ihmisten mielipiteet ja tulkinnat esimerkiksi esimiehen toiminnasta voivat auttaa yksilöä ymmärtämään hankalia ja monimutkaisia tilanteita työelämässä. Toisaalta muut työryhmän jäsenet voivat kiinnittää yksilön huomion tiettyihin asioihin esimerkiksi esimiehen kohteluun, jonka kautta myös yksilö alkaa kiinnittää siihen enemmän huomioita. Tätä kautta yksilölle muodostuu tietty arvio esimiehen kohtelusta. (Mt.)

Esimerkiksi SIP:n pohjalta oikeudenmukaisuuden ilmapiirin on ehdotettu olevan sosiaalisesti rakentuneen prosessin tulos sen sijaan, että ilmapiiri olisi yksilön sisäinen näkemys (Li & Cropanzano, 2009; Roberson, 2006a). Kuitenkin teoriassa tiimin oma toimijuus oikeudenmukaisuuden ilmapiirin luomisessa vaikuttaa passiiviselta. Teorian mukaan yksilöt tulkitsevat sosiaalista ympäristöä muiden kautta (Salancik & Pfeffer, 1978).

Tiimin jäsenet eivät täten vaikuta olevan itse aktiivisesti luomassa oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä. Myös ylhäältä alas-malleissa oikeudenmukaisuuden ilmapiiri näyttäytyy enemminkin tiimille annettuna kuin tiimin itse luomana. Ylhäältä alas-malleissa tiimille rakentuu oikeudenmukaisuuden ilmapiiri organisaation määrittämien käytäntöjen ja menettelytapojen kautta (Rupp ym., 2007, s. 378–381). Alhaalta ylös- ja ylhäältä alas-mallien perusteella näyttää siltä, että näiden mallien väliin jää tiimin oma toimijuus, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat muovaamassa tiimissä jaettuja näkemyksiä. Lisäksi esimerkiksi SIP:in perusteella oikeudenmukaisuuden ilmapiiri vaikuttaa olevan melko pysyvä, sillä se käsitetään vuorovaikutusprosessin tuloksena. Teorian pohjalta vaikuttaisi siltä, ettei vuorovaikutusta nähdä SIP:ssa jatkuvana prosessina, jossa oikeudenmukaisuuden ilmapiiri muotoutuisi koko ajan. Tässä tutkimuksessa sen sijaan näen, että haastateltavat luovat oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä itse haastattelutilanteessa.

Ennen kuitenkin tutkimuksen tarkemman metodologisen näkökulman tarkastelua, esittelen vielä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä on mitattu ja minkälaisia tutkimustuloksia siitä on tehty. Mittareiden esittely tässä tutkielmassa on tärkeää, koska mittarit kertovat paljon siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä on perinteisesti hahmotettu.

Tutkimuksissa käytetyt mittarit asettavat tietynlaiset rajat sille, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiri määritetään. Lisäksi ne vaikuttavat siihen, minkälaisia johtopäätöksiä oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä tehdään. Tämän takia, vaikka tämä tutkimus onkin kvalitatiivinen, on olennaista ymmärtää, millaisille oletuksille oikeudenmukaisuuden ilmapiiri on rakentunut.

### **2.3.2 Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin mittaaminen**

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimus on painottunut kvantitatiiviseen tutkimukseen ja sitä on usein tutkittu kyselylomakkeilla. Kyselyiden avulla on tarkasteltu sitä, millaisia jaettuja näkemyksiä tiimin jäsenillä on oikeudenmukaisuudesta ja mihin nämä jaetut näkemykset vaikuttavat (esim. Colquitt ym., 2002; Naumann & Bennett, 2000; 2002; Simons & Roberson, 2003). Kyselytutkimuksissa käsitettä on operationalisoitu ja mitattu

eri tavoin. Esimerkiksi Naumann ja Bennett (2000) sovelsivat tutkimuksessaan Moormanin (1991) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mittaria, joka on tarkoitettu yksilötason oikeudenmukaisuuden tutkimiseen. Ryhmätason näkemyksiä tutkiakseen he muokkasivat mittarin väittämät koskemaan koko tiimiä. Mittari sisältää yhteensä yhdeksän väittämää, joita ovat esimerkiksi:

1. Kokonaisuudessaan ihmiset tiimissäni tuntevat, että täällä käytetään johdonmukaisia sääntöjä ja menettelytapoja päätöksiä tehdessä.
2. Kokonaisuudessaan ihmiset tiimissäni tuntevat, että täällä meidän panosta pidetään tärkeänä päätöksiä tehdessä.
3. Kokonaisuudessaan ihmiset tiimissäni tuntevat, että täällä käytetään tarkkoja tietoja päätöksiä tehdessä. (Naumann & Bennett, 2000, s. 885–886.)

Kuten väittämistä huomaa, niissä arvioidaan sitä, miten tiimin jäsenet arvioivat koko tiimin näkevän menettelytapojen oikeudenmukaisuuden.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin mittareissa on hyödynnetty eri kompositiomalleja (*composition models*). Niiden tarkoituksena on muodostaa ylemmän tason käsite (tässä tapauksessa oikeudenmukaisuuden ilmapiiri) alemman tason aineiston eli yksilöiden vastausten avulla. (Chan, 1998.) Esimerkiksi Naumannin ja Bennettin (2000) käyttämässä mittarissa hyödynnetään Chanin (1998) kehittämää ”lähteen muutoksen konsensusmallia” (*referent-shift consensus model*). Siinä vastaajat arvioivat, miten he ajattelevat muiden näkevän tiimiin kohdistuvan kohtelun. Näistä yksilöiden vastauksista lasketaan keskiarvo, jonka perusteella muodostetaan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin käsite. (Chan, 1998; Rupp ym., 2007, s. 373.) Toinen paljon käytetty kompositiomalli on ”suora konsensusmalli” (*direct consensus model*). Tässä mallissa yksilöt arvioivat sitä, miten he itse kokevat heihin kohdistuvan kohtelun. Näistä yksilöiden omista näkemyksistä lasketaan keskiarvo, jonka perusteella muodostetaan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin käsite. (Chan, 1998; Rupp ym., 2007, s. 373.)

Voidaan ajatella, että kompositiomalleissa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin määrittely tehdään melko mekaanisesti. Malleissa lasketaan työntekijöiden näkemyksistä keskiarvo,

jonka perusteella voidaan sanoa, jakaako ryhmä näkemyksiä ilmapiiristä vai ei. Molemmissa esitellyissä kompositiomalleissa, suorissa sekä lähteen muutoksen konsensusmalleissa, tarkastellaan yksilön näkemyksiä joko yksilön omista tai tiimin näkemyksistä. Suhtautumista oikeudenmukaisuuteen ei siis kysytä koko tiimiltä yhdessä. Lisäksi keskiarvoraja, jolla määritetään, onko tiimissä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä vai ei, voidaan nähdä melko keinotekoisena. Esimerkiksi Naumann & Bennett (2000) määrittivät tutkimuksessaan, että yhteisymmärryksen mediaani-indeksin (*a median agreement index*) tulisi olla yli 0.70 tai enemmän, jotta voidaan sanoa, että tiimillä on oikeudenmukaisuuden ilmapiiri. Näin ollen, jos mediaani-indeksi on esimerkiksi 0.65, määritetäänkö silloin suoraan, ettei tiimillä ole jaettuja näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta?

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimuksissa on yleensä keskitytty ilmapiirin tason (*justice climate level*) tutkimiseen eli tiimin jäsenten arvioiden keskiarvon tutkimiseen siitä, miten tiimiä kohdellaan kokonaisuutena (Roberson, 2006b). Tiimin jäsenten kokiessa, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, voidaan sanoa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tason olevan korkea. Jos taas tiimin jäsenet kokevat epäoikeudenmukaista kohtelua, oikeudenmukaisuuden ilmapiirin sanotaan olevan matala. (Colquitt, ym. 2002.) Tutkijoita on oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tason lisäksi alkanut kiinnostaa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voimakkuus (*justice climate strength*)<sup>2</sup>, jolla tarkoitetaan oikeudenmukaisuusnäkemyksien vaihtelevuutta tiimin keskuudessa (Li & Cropanzano, 2009). Mitä yksimielisempiä tiimin jäsenet ovat kohtelun oikeudenmukaisuudesta, sitä korkeampi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voimakkuuden nähdään olevan. (Colquitt ym., 2002.) Seuraavaksi tulen esittelemään, minkälaisia tutkimuksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä on tehty ja tulen myös tarkastelemaan viimeisessä alaluvussa aiempia tutkimuksia kriittisesti.

---

<sup>2</sup> Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tason ja voimakkuuden käsitteet perustuvat alun perin Lindellin ja Brandtin (2000) kehittämiin käsitteisiin organisatorisesta ilmapiiristä. He jakoivat sen ilmapiirin laaduksi (ilmapiirin taso), ja yhteisymmärrykseksi (ilmapiirin voimakkuus).

### 2.3.3 Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin aiempia tutkimustuloksia

Oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyvissä tutkimuksissa on tarkasteltu etenkin siihen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, millaisia vaikutuksia oikeudenmukaisuuden ilmapiirillä itsellään on (Li & Cropanzano, 2009). Vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa on usein tarkasteltu joko oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tasoon eli näkemysten keskiarvoon tai voimakkuuteen eli näkemysten vaihtelevuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin seurauksia tutkittaessa on keskitytty siihen, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiri vaikuttaa joko yksilöihin tai ryhmään kokonaisuudessaan. Lisäksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimuksissa sen eri ulottuvuuksilla on huomattu olevan vaikutuksia eri tekijöihin. (Mt.)

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voimakkuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa on etenkin tarkasteltu sitä, minkälaiset tiimin ominaisuudet vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin. Esimerkiksi Naumann ja Bennett (2000) huomasivat tutkimuksessaan työryhmän koheesion ja esimiehen näkyvyyden vaikuttavan yksimielisyyden kehittymiseen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Työryhmän koheesiolla tarkoitetaan työryhmän jäsenten motivaatiota pysyä ryhmässä (Shaw, 1976, s. 197). Toisin sanoen, kun tiimissä on vahva koheesio ja esimies pyrkii näkyvästi toteuttamaan organisaation käytäntöjä, voi yksimielisyys menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä kasvaa. Tutkimuksissa on myös huomattu, että mitä isompi ja monimuotoisempi tiimi sitä hajautuneemmat näkemykset tiimin jäsenillä on oikeudenmukaisuudesta (Colquitt ym., 2002). Tosin monimuotoisen tiimin vaikutuksista oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin on ollut vaihtelevia tuloksia (Naumann & Bennett, 2000). Tiimin koolla on myös huomattu olevan negatiivinen vaikutus tiimin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tasoon. Kun tiimi on isompi, näkemykset oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä voivat olla negatiivisemmat kuin pienemmässä tiimissä. Tiimin kollektivismiin on puolestaan huomattu olevan yhteydessä positiivisempiin oikeudenmukaisuuden näkemyksiin. (Colquitt ym., 2002.)



Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostumista on myös tarkasteltu tiimin sisäisenä prosessina. Roberson (2006a) tutki merkityksellistämisen (*sensemaking*) yhteyksiä menettelytapojen sekä jakavan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voimakkuuteen simulaatiotutkimuksella. Merkityksellistämisprosessissa yksilö pyrkii ymmärtämään jotain epäselvää asiaa tai tilannetta, esimerkiksi epäoikeudenmukaiseen kohteluun liittyvää tilannetta. Tässä prosessissa yksilö pyrkii merkityksellistämään jo tapahtuneita tilanteita erilaisten ympäristön vihjeiden avulla. Merkityksellistäminen ei kuitenkaan ole vain yksilön sisäinen prosessi, vaan se on myös sosiaalinen eli muiden näkemyksillä on merkitystä tilanteen ymmärtämisessä. (Weick, 1995, s. 4–16, 38–40.) Weickin (1995) teoriaan verrattuna merkityksellistämistä käsiteltiin Robersonin (2006a) tutkimuksessa tiimitasolla. Merkityksellistäminen liittyy myös sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaan, sillä molempien teorioiden mukaan käsitykset oikeudenmukaisuudesta muodostuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (mt).

Robersonin (2006a) simulaatiotutkimuksessa, joka koostui opiskelijatiimeistä, käytettiin apuna kyselylomakkeiden lisäksi videomateriaalia keskusteluista. Keskustelut koodattiin ja lopullisiksi koodeiksi muodostui esimerkiksi, kuinka kauan aikaa keskustelu oli kestänyt tai milloin keskustelussa puhuttiin esimerkiksi simulaatiosta. Tutkimuksessa ei siis tehty kvalitatiivista analyysiä, vaan keskustelujen koodaamisen ideana oli muuttaa merkityksellistäminen mitattavaan muotoon. Tutkimustuloksissa tiimin pyrkimys yhdessä ymmärtää tilannetta johti yksimielisempiin oikeudenmukaisuusnäkemyksiin prosessien menettelytavoista ja tuloksista. Keskusteluissa jaetuilla näkemyksillä nähtiin siis olevan vaikutusta tiimin yhteisen ymmärryksen muodostumisessa. (Mt.)

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin vaikutuksia tutkittaessa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin on huomattu vaikuttavan esimerkiksi tiimin yksittäisten jäsenten auttamiskäyttäytymiseen (Naumann & Bennett, 2000; 2002) ja menettelytapojen sekä jakavan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin on huomattu vaikuttavan työntekijöiden mielenterveyteen (Spell & Arnold, 2007). Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin on tutkittu yksittäisten työntekijöiden lisäksi vaikuttavan koko tiimiin. Esimerkiksi myönteinen

menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri voi olla yhteydessä tiimin parempaan suoriutumiseen sekä harvempiin poissaoloihin (Colquitt ym., 2002). Lisäksi Whitman ym. (2012) huomasivat meta-analyysissään oikeudenmukaisuuden ilmapiirin olevan yhteydessä koko tiimin tehokkuuteen. Meta-analyysissä myös ilmeni, että jakavalla ja vuorovaikutuksellisella oikeudenmukaisuuden ilmapiirillä oli omat vaikutuksensa. Jakava oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli yhteydessä tiimin suoriutumiseen, johon liittyivät esimerkiksi tiimin tuottavuus ja asiakkaiden tyytyväisyys. Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli puolestaan yhteydessä tiimin sisäisiin prosesseihin, kuten tiimin koheesioon ja organisatorisiin alaistaitoihin. (Whitman ym., 2012.)

#### **2.3.4 Aiempien tutkimusten arviointia**

Kun oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimusta on tehty lähinnä kvantitatiivisesta näkökulmasta, jää aiheesta piiloon asioita, joita ei kyselylomakkeilla pystytäkään selvittämään. Oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä mitattaessa tutkija päättää, mitä vastaajilta kysytään (Maaniemi, 2013). Tällöin vastaajat eivät pääse itse kuvailemaan sitä, miten he näkevät organisaation ja tiimin oikeudenmukaisuuden (mt.). Lisäksi tiimit luonnollisesti muodostuvat erilaisista ihmisistä. Näin ollen eri tiimeillä voi olla oikeudenmukaisuuteen liittyen jotain erityispiirteitä, joita ei välttämättä yleisillä kysymyslomakkeilla tule ilmi. Oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä tutkittaessa käytetään yleensä samoja mittareita (esim. Moorman, 1991; Colquitt, 2001), jotta tuloksia voidaan vertailla keskenään ja niitä voidaan yleistää. Kuitenkin mittareita on edelleen useita, mikä tekee tulosten vertailusta haastavaa (Li & Cropanzano, 2009). Lisäksi siirryttäessä esimerkiksi yleiseltä tasolta yhden tiimin tasolle voidaan oikeudenmukaisuuden nähdä mahdollisesti sisältävän tiimin jäsenten mukaan muutakin kuin perinteiset jakavan, menettelytapojen ja vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden. Toisenlaisen näkemyksen saamiseksi on oikeudenmukaisuutta tarkasteltava myös kvalitatiivisilla menetelmillä. Tällöin olennaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten tiimin jäsenet itse hahmottavat oikeudenmukaisuuden tai millaisia merkityksiä tiimi luo oikeudenmukaisuudelle.

Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastauksia sille, kuinka oikeudenmukaisena tiimi näkee esimiehen tai organisaation toiminnan. Tällöin ei kuitenkaan selviä, miten tiimi itse ylipäätään ymmärtää oikeudenmukaisuuden ilmiönä. Tämän takia tiimin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kehittäminen voi olla haastavaa. Oikeudenmukaisuuden kuvailuihin voi liittyä myös ristiriitaisia näkemyksiä, mikä tulee ilmenemään tässä tutkimuksessa. Kyselylomakkeiden tuloksien esimerkiksi päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta voidaan nähdä jäävän yleiselle tasolle, minkä takia ei välttämättä tunnisteta niitä yksittäisiä tekijöitä päätöksenteossa, joita tulisi edistää. Sen sijaan, kun tiimin jäsenet itse kuvailevat oikeudenmukaisuutta, voidaan ilmapiiriä kehittäessä mahdollisesti nähdä, minkälaisiin seikkoihin kehittäminen tulisi kohdistaa.

Organisatorisessa oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa sosiaalitietelijöiden yleisesti kuvaillaan lähestyvän oikeudenmukaisuutta kuvailevasta (*descriptive*) näkökulmasta (Colquitt ym. 2005; Greenberg & Bies, 1992). Tämä näkökulma keskittyy ihmisten omiin näkemyksiin siitä, mikä on oikeudenmukaista. Toinen näkökulma oikeudenmukaisuuteen on ohjaileva (*prescriptive*) näkökulma, joka lähestyy oikeudenmukaisuutta moraalin ja eettisyyden kautta siitä, mitä oikeudenmukaisuus ylipäätään on ja miten se saavutetaan. (Colquitt ym. 2005; Greenberg & Bies, 1992.) Yllättävää on, että kuvailevasta näkökulmasta huolimatta oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on keskitytty vain kvantitatiiviseen tutkimukseen. Voisi olettaa, että kuvailevaan lähestymistapaan liittyisi myös se, että ihmiset pääsevät omin sanoin kuvailemaan sitä, miten he näkevät oikeudenmukaisuuden.

Oikeudenmukaisuuden tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen vähyydelle on toisinaan esitetty kritiikkiä. Esimerkiksi Taylorin (2001) mukaan oikeudenmukaisuus on monimutkainen ja dynaaminen ilmiö, jota ei tulisi pelkästään simuloida laboratoriotutkimuksissa (ks. Roberson 2006a) tai tutkia kyselytutkimuksin, vaan tehdä myös kvalitatiivisia tutkimuksia erilaisen näkökulman saamiseksi. Kritiikistä huolimatta kvalitatiivinen tutkimus on edelleen oikeudenmukaisuuden tutkimuskentällä vähäistä. Tämä voi johtua siitä, etteivät monet tutkijat vaikuta näkevän tätä puutteena. Esimerkiksi

oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimusten jatkotutkimusten suosituksissa ei nosteta esiin kvalitatiivisen tutkimuksen vähyyttä tai että kvalitatiivista tutkimusta tulisi tehdä enemmän (kts. Taulukko 1). Näissä suosituksissa keskitytään enemmän kvantitatiivisten tutkimusten kehittämiseen, eikä lähdetä kyseenalaistamaan kvantitatiivisten tutkimusten lähestymistapaa oikeudenmukaisuuteen.

Aiemman tutkimuksen perusteella myös vaikuttaisi, että oikeudenmukaisuuden ilmapiiri nähdään jokseenkin pysyvänä ilmiönä. Se nähdään ilmiönä, jota voidaan mitata ja sen perusteella tehdä päätelmiä siitä, millainen tiimin ilmapiiri on. Entä, jos tiimi jakaakin näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, jolloin näkemykset muuttuvat sitä mukaan kuin vuorovaikutustilanteetkin? Tässä alaluvussa esitettyjen syiden takia tutkimukseni on kvalitatiivinen, sillä haluan tuoda uutta näkökulmaa oikeudenmukaisuuden tutkimukseen.

Seuraavaksi esittelen tekemäni yhteenvedotaulukon (Taulukko 1) edellä käsitellyistä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyvistä teorioista ja tutkimuksista. Taulukon tarkoituksena on siis kerrata sekä tiivistää oikeudenmukaisuuden monisäkeistä ja laajaa teoriakenttää. Ilmiö-sarakkeella tarkoitetaan oikeudenmukaisuuteen ja ilmapiiriin liittyviä ylimpiä teorioita. Aiheen tärkeimmät teoriat ja käsitteet-sarake lähestyy näitä ilmiö-sarakkeen teorioita täydentävästi eli mitä teorioita ja käsitteitä on tarkasteltu esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä. Analyysiyksiköllä puolestaan tarkoitan sitä, millä tasolla, yksilö- vai ryhmätasolla, teoriat lähestyvät oikeudenmukaisuutta ja ilmapiiriä. Tästä seuraava sarake puolestaan esittelee esimerkkejä aiempien tutkimusten tutkimustuloksista ja sitä, miten näitä teorioita on perinteisesti tutkittu. Esittelen vain niitä tutkimuksia, joita on käsitelty aiemmissa alaluvuissa, minkä takia taulukossa on myös tyhjiä ruutuja. Viimeisessä sarakkeessa on vielä esimerkkejä siitä, minkälaisia ehdotuksia tutkijat ovat antaneet tuleville tutkimuksille. Sarakkeen tarkoituksena on esitellä sitä, minkälaiseen suuntaan oikeudenmukaisuuskentällä tutkimusta halutaan kehittää.

Taulukko 1. Yhteenvedotaulukko keskeisimmistä teorioista ja käsitteistä

Ilmiö	Aiheen tärkeimmät teoriat ja käsitteet	Analyysiyksikkö	Esimerkkejä tutkimustuloksista	Tutkijoiden ehdotuksia tuleville tutkimuksille
<i>Organisatorinen oikeudenmukaisuus</i>		Yksilön sisäiset näkemykset		
Jakava oikeudenmukaisuus (Homans, 1961)	Tasasuhtateoria (Adams, 1963;1965)  Tasasuhtaisuus-, tasa-arvoisuus- ja tarveperiaate (Deutch 1975)	Yksilön sisäiset näkemykset jakamisen oikeudenmukaisuudesta	Colquitt ym. (2001): Jakava oikeudenmukaisuus oli positiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen päätöksentekojen lopputuloksista ja negatiivisesti työntekijöiden poisvetäytymiseen (esim. poissaoloihin ja vaihtuvuuteen).	(Colquitt ym., 2001):  Mittareiden validiteettiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.  Etenkin ihmisten välistä ja tiedollista tutkimusta tulisi lisätä.
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus (Thibaut & Walker, 1975)	Menettelytapojen säännöt: johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys (Leventhal, 1980)  Ryhmäarvomalli (Lind & Tyler, 1988)	Yksilön sisäiset näkemykset jakamisprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta	Colquitt ym. (2001): Menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli positiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja suoriutumiseen.	Eri oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien yhteyksiä toisiinsa tulisi tutkia enemmän.  Yksittäisissä tutkimuksissa tulisi tutkia useampia ulottuvuuksia.
Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001)	Ihmisten välinen ja tiedollinen oikeudenmukaisuus (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005)	Yksilön sisäiset näkemykset vuorovaikutukseen liittyvästä oikeudenmukaisuudesta	Colquitt ym. (2001): Ihmisten välinen ja tiedollinen oikeudenmukaisuus olivat positiivisesti yhteydessä organisatorisiin alaistaitoihin ja negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden kielteisiin reaktioihin esim. varkauksiin.	Oikeudenmukaisuuden sisällön vaikutukset, kuten päätöksenteon vaikutukset tulisi erottaa oikeudenmukaisuuden lähteestä kuten esimiehestä.
<i>Organisatorinen ilmapiiri</i> (Reichers & Schneider, 1990)	Kohdistetut ja prosessi-ilmapiirit	Ryhmässä jaetut näkemykset organisaation virallisista ja epävirallisista käytännöistä sekä menettelytavoista		

<i>Oikeudenmukaisuuden ilmapiiri</i> (Naumann & Bennett, 2000)	Jakava oikeudenmukaisuuden ilmapiiri	Ryhmässä jaetut näkemykset jakamisen oikeudenmukaisuudesta	Whitman ym., (2012): Jakava oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli positiivisesti yhteydessä tiimin suoriutumiseen, esim. työntekijöiden tuottavuuteen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen.	Whitman ym. (2012): Kokonaisvaltaisesta oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä (overall justice climate) tulisi lisätä tutkimusta eli ei vain ulottuvuuksista.  Pitkittäistutkimuksia tulisi tehdä, sillä aiemmat tutkimukset perustuvat poikkileikkaustutkimuksiin.
	Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri	Ryhmässä jaetut näkemykset vuorovaikutukseen liittyvästä oikeudenmukaisuudesta	Whitman ym., (2012): Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli positiivisesti yhteydessä tiimin koheesioon ja organisatorisiin alaistaitoihin.	Tutkimuksia muuttujien moderoivista tekijöistä tulisi lisätä aiemman tutkimuksen vähyyden takia.
	Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri	Ryhmässä jaetut näkemykset jakamisprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta	Colquitt ym. (2002): Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli positiivisesti yhteydessä tiimin suoriutumiseen, negatiivisesti yhteydessä poissaoloihin.	Colquitt ym. (2002): Tutkimusta tulisi tehdä tiimitason lisäksi koko organisaatiotasolla.  Tutkimuksissa tulisi myös tarkastella, miten eri käytännöt tai järjestelmät esimerkiksi palkkiojärjestelmät vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ilmapiirin muodostumiseen.
	Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin taso	Oikeudenmukaisuuden ilmapiirinäkemyksen keskiarvo tiimin keskuudessa	Colquitt ym. (2002): Työryhmän koko ja kollektivismi voivat vaikuttaa siihen, kuinka positiivisesti oikeudenmukaisuus tiimissä arvioidaan.	Oikeudenmukaisuuden ilmapiirissä tulisi tutkia enemmän ihmisten välistä ja tiedollista oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä.
	Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voimakkuus	Oikeudenmukaisuuden ilmapiirinäkemyksien vaihtelevuus tiimin keskuudessa	Naumann & Bennett (2000): Työryhmän koheesion ja esimiehen näkyvyys voivat vaikuttaa yksimielisempien näkemysten muodostumiseen.	Tutkijat eivät antaneet ehdotuksia jatkotutkimuksille.

### 3 METODOLOGINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa esittelen ensin tutkimuksen metodologisen viitekehysten eli miten tässä tutkielmassa lähestyn aineistoa. Viitekehysten tarkastelun jälkeen esitän vielä tutkimuskysymykseni.

#### 3.1 Tutkimuksen metodologinen viitekehys

Alasuutari (1994) on määritellyt kaksi näkökulmaa, joiden perusteella aineistoa voidaan lähestyä. Näkökulmia ovat faktanäkökulma ja näytenäkökulma. Faktanäkökulmassa tutkija tarkastelee aineiston kautta ulkopuolista todellisuutta. Tässä näkökulmassa aineiston oletetaan antavan tutkijalle totuudenmukaista informaatiota esimerkiksi yksilön näkemyksistä. Lisäksi faktanäkökulmassa arvioidaan sitä, valehtelevatko vastaajat vai puhuvatko he totta. Tämän arvion nähdään olevan olennainen tieto tulosten kannalta. (Mts. 80–93.) Alasuutarin (1994) käsitteistöä apuna käyttäen voidaan sanoa, että perinteisesti oikeudenmukaisuustutkimus on lähestynyt oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä tästä näkökulmasta, sillä tutkimukset ovat olleet kvantitatiivisia (esim. Naumann & Bennett, 2000; Simons & Roberson, 2003; Whitman ym., 2012). Faktanäkökulman mukaisesti tutkimuksissa on oletettu, että mittausten avulla voidaan saada suhteellisen luotettavaa tietoa esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä (esim. Colquitt ym., 2002; Naumann & Bennett, 2000).

Tässä tutkimuksessa lähestyn aineistoa näytenäkökulmasta. Näytenäkökulmassa ei ole olennaista, valehtelevatko haastateltavat tai mitä aineisto kertoo sen ulkoisesta todellisuudesta. Sen sijaan aineiston nähdään olevan vain näyte todellisuudesta, toisin sanoen osa tutkittavaa todellisuutta. Näyte ei kerro siitä, miten asiat oikeasti ovat ulkoisessa todellisuudessa vaan siitä, miten asioita voidaan tarkastella kyseisessä aineistossa. (Alasuutari, 1994, s. 95–104; 2011, s. 88–96.) Tutkimuksen aineisto on myös sidottu tiettyyn haastattelutilanteeseen, minkä takia näyte voisi olla erilainen toisenlaisessa kontekstissa (Alasuutari, 1994, s. 102–104). Näin ollen tarkastelen haastatteluja näytteinä siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä voidaan kuvata. Tutkittava aineisto ei siis

kerro siitä, mitä oikeudenmukaisuuden ilmapiiri todellisuudessa on, vaan se on näyte oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä tietyssä tilanteessa. Vaikka oikeudenmukaisuutta on lähestytty kvantitatiivisissa tutkimuksissa faktanäkökulmasta, esimerkiksi Maaniemi (2013) käytti kvalitatiivisessa tutkimuksessaan oikeudenmukaisuudesta näytenäkökulman tapaista lähestymistapaa. Maaniemi (2013) ei etsinyt aineistosta ulkopuolista totuutta vaan hän näki haastateltavien rakentavan puheissaan tutkittavaa ilmiötä.

Näytenäkökulmassa on myös erilaisia lähestymistapoja, joita voidaan käyttää aineiston analysoinnissa (Alasuutari, 1994, s. 95–160). Näistä eri lähestymistavoista käytän apuna kulttuurisia jäsennyksiä. Kulttuuristen jäsennysten tarkoituksena on tarkastella sitä, minkälaisia erontekoja ja luokituksia haastateltavat itse tekevät haastatteluissa. Eronteolla Alasuutari (1994, s. 97) tarkoittaa haastateltavien puheessa tekemiä erotteluja asioista ja objekteista. Kulttuurisia jäsennyksiä tehtäessä tutkija ei itse tee aineiston pohjalta luokkia ja erontekoja, vaan tarkastelee sitä, miten haastateltavat puheessaan jäsentävät tutkittavaa ilmiötä. Kuitenkin tämän tapaiseen lähestymistapaan voidaan yhdistää myös muunlaisia analyysitapoja. (Mts. 95–104.) Tulenkin tutkimuksessa tarkastelemaan haastateltavien tekemiä kulttuurisia jäsennyksiä sekä tekemään aineiston pohjalta omia luokituksia sisällönanalyysin avulla. Näiden analyysitapojen käyttämisestä kerron tarkemmin neljännessä luvussa, jossa esitellään analyysin etenemistä.

Vaikka lähestymistapana on näytenäkökulma, oletan aiemman tutkimuksen pohjalta, että on olemassa ilmiö nimeltään oikeudenmukaisuuden ilmapiiri, jota voidaan kuvata. Toisaalta päinvastoin kuin faktanäkökulmassa, en oletta, että haastattelut kertovat oikeudenmukaisuuden ilmapiirin todellisesta sisällöstä. Kyse on siitä, miten sitä *voidaan* tietyssä kontekstissa kuvata. Valitsinkin näytenäkökulman faktanäkökulman sijasta sen takia, että pääsen tarkastelemaan, minkälaisia merkityksiä haastateltavat itse tuottavat oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä.



### 3.2 Tutkimuskysymys

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella tiimin kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Tavoitteenani on tutkimuskysymyksen avulla syventää ymmärrystä siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä voidaan kuvailla. Aiemmissa tutkimuksissa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailut on määriteltä vastaajille valmiiksi kyselylomakkein. Tämän takia haluan tutkimuskysymykseni avulla kohdistaa näkökulman haastateltavien omiin kuvailuihin. Tätä kautta myös pyrin tuomaan tutkimuskentälle uutta näkökulmaa aiheeseen. Tutkimuskysymykseni on:

*Millaisia kuvauksia tiimin jäsenet muodostavat oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä ja mitä kuvaukset pitävät sisällään?*

Tutkimuskysymyksessä tarkastelen sitä, miten tiimin jäsenet kuvailevat tiimiin kohdistuvaa oikeudenmukaisuutta. Tarkoituksena on eritellä haastateltavien puheissa ilmeneviä kuvauksia sekä niiden sisältöjä tiimiin kohdistuvasta kohtelusta ja vertailla näitä kuvauksia toisiinsa. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä haastateltavien puheissa ilmeneviä kuvailuja, jotka liittyvät koko tiimin kohteluun. Kuvausten sisällöissä olennaista ovat kysymykset kuka kohtelee tiimiä ja miten. Tulen tarkastelemaan tutkimuskysymystäni sisällönanalyysillä, jota tulen käsittelemään seuraavassa luvussa.

## 4 METODIT

Tulen seuraavaksi kuvailemaan tarkemmin tutkimuksen aineiston keruun kulkua sekä menetelmällisiä valintoja ja analyysin etenemistä. Keräsin tutkimuksen aineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja toteutin analyysin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Ennen näiden menetelmien käsittelyä esittelen tutkimusaineistoni.

#### 4.1 Aineisto

Keräsin tutkimuksen aineiston eräässä keskisuudessa suomalaisessa organisaatiossa, joka toimii palveluntuottajana. Tein haastattelut organisaation tukitoimintoihin liittyvässä tiimissä ja haastatteluja oli yhteensä kymmenen (N=10), joista yhdeksän oli tiimin jäsenten ja yksi esimiehen haastattelu. Lopulta en kuitenkaan käyttänyt varsinaisessa analyysissä esimiehen haastattelua, vaikka sen litteroin, koska halusin keskittyä tiimin omiin kuvauksiin oikeudenmukaisuudesta. Haastateltavien ikäjakauma oli alle 30-vuotiaista noin 60-vuotiaisiin. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2016, ja ne olivat pituudeltaan 55 min–1 h 20 min.

Tavoitteenani oli löytää tiimi tai kaksi tiimiä, jotta haastateltavia tulisi yhteensä noin kymmenen. Tutkimuksen kannalta oli olennaista, ettei yritys olisi liian iso, jotta tiimin jäsenet pystyisivät arvioimaan koko organisaatiota. Toisaalta oli myös tärkeää, ettei organisaatio olisi liian pieni, jotta tiimin jäsenet eivät olisi tunnistettavissa tutkimuksesta. Lisäksi pienessä organisaatiossa voisi olla vain yksi tiimi, jolloin tiimiä olisi vaikea erottaa koko organisaatiosta. Näillä kriteereillä lähetin haastattelupyynnön (liite 1) muutamaan organisaatioon sähköpostin kautta keväällä 2016. Näistä organisaatioista yhdestä tuli vastaus, jossa kerrottiin organisaation yhden tiimin kiinnostuneen tutkimuksestani. Koska tiimi oli kooltaan tarpeeksi suuri, sovin organisaation yhteyshenkilön kanssa, että tutkimuksessa haastateltaisiin vain heidän yhtä tiimiään. Tämä siis hieman poikkesi alkuperäisestä suunnitelmasta, jossa oli tarkoitus haastatella 4–5 tiimin jäsentä kahdesta eri tiimistä. Olin tämän jälkeen yhteyksissä tiimin esimiehen kanssa, joka myös välitti haastattelupyyntöni tiimin jäsenille. Haastattelupyynnössä korostin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja sitä, että haastateltavia tai organisaatiota ei pystytä tunnistamaan tutkielmasta.

Haastatteluajat sovittiin tämän jälkeen esimiehen kautta. Välitin myös alustavan haastattelurungon esimiehelle kommentoitavaksi, jos hän haluaisi esittää joitain kysymyksiä. Alun perin tarkoituksena oli tutkia tiimin jäsenten käsityksiä organisaatiosta ja

siitä, miten organisaatio kohtelee tiimiä. Halusin, etteivät kommentit kohdistuisi vain yhteen henkilöön, jolloin esimiehen anonyymiys olisi helpompi säilyttää myös organisaation sisällä. Esimies kuitenkin toivoi, että näkökulma keskittyisi enemmän hänen johtamiseen, joten otin tämän näkökulman vahvemmin mukaan haastattelurunkoon. Pidin kuitenkin myös koko organisaation näkökulman mukana, jotta pystyisin vertailemaan näiden eri tasojen mahdollisia eroja. Tämä oletus perustui aiempaan tutkimukseen siitä, että tiimin arviot oikeudenmukaisuudesta voivat kohdistua eri lähteisiin, esimerkiksi organisaatioon tai esimieheen (Liao & Rupp, 2005).

Haastattelut tehtiin organisaation tiloissa. Haastateltavien anonyymiuden suojelemiseksi haastattelupaikaksi valikoitui mahdollisimman huomaamaton tila, sillä haastattelut haluttiin pitää myös organisaation sisällä salassa. Vain muutama henkilö tiimin lisäksi tiesi organisaatiossa tutkimuksen haastatteluista. Tämä edisti sitä, että pystyin säilyttämään haastateltavien anonyymiuden myös organisaation sisällä. Anonyymiuden säilyttämisen takia tiimiä on myös tässä tutkielmassa kuvattu suppeammin, jotta tiimiä ei tunnistettaisi organisaatiossa. Anonymiteetin suojaaminen tapahtuikin tässä tutkimuksessa kolmella tasolla: tiimin, organisaation ja yleisellä tasolla. Tarkoituksena siis on, ettei yksilöiden vastauksia tunnisteta tiimin tai organisaation sisällä. Pyrin myös siihen, ettei tiimiä tunnisteta organisaation sisällä ja ettei koko organisaatiota tunnisteta yleisellä, yhteiskunnallisella tasolla.

Varmistin haastateltavien suostumuksen tutkimukseen vielä ennen kuin aloitin varsinaisen haastatteluun. Haastattelurungon (liite 2) johdannossa kerroin haastattelun osallistumisen olevan vapaaehtoista ja että haastateltavilla oli oikeus kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin, joihin he eivät halunneet vastata. Lisäksi kerroin haastattelujen nauhoituksesta. Korostin myös sitä, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä haastateltavat ole tunnistettavissa tekstistä. Kerroin ottavani haastatteluista suoria lainauksia, mutta lupasin lähettää ne vielä haastateltaville tarkistettavaksi, jotta heitä ei voitaisi tunnistaa lainauksista. Myöhemmin analyysia tehdessäni varmistinkin sähköpostitse haastateltavilta lainaukset, joita käyttäisin tuloksia esitellessäni. Lopuksi kerroin, että ääninauhat hävitetään tutkielman valmistumisen

jälkeen, ja että vain minä käsittelen ääninauhoja. Tämän johdannon jälkeen kysyin, sopivatko nämä yllä mainitut asiat haastateltavalle. Suullisen suostumuksen jälkeen aloitin varsinaisen haastattelun.

Haastattelut äänitettiin ääninauhurilla sekä varmuuden vuoksi puhelimella, jos äänitys ei toisella laitteella onnistuisi. Haastattelujen jälkeen siirsin nauhoitukset omalle koneelleni, minkä jälkeen poistin nauhoitukset ääninauhurilta ja puhelimesta. Tutkielman valmistuttua poistin nauhoitukset myös omalta koneeltani.

Jokaisessa haastattelussa kysyin aluksi lämmittelykysymyksiä, joihin olisi helppo vastata. Niiden tarkoituksena oli myös rentouttaa haastattelutilannetta. Lisäksi halusin tietää, millainen tiimi on kyseessä. Tutkittava tiimi oli melko pysyvä, eikä vaihtuvuus ollut suurta: kaikki tiimin jäsenet olivat olleet tiimissä jo useampia vuosia. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus tapahtui lähinnä työpaikalla, sillä koko tiimin kesken vapaa-ajalla ei oikeastaan nähty. Kuitenkin lounaat ja kahvitauot vietettiin yhdessä, vaikka nekin vietettiin pienemmissä ryhmissä työnkuvan takia. Myös esimies osallistui näihin taukoihin, jos hänellä vain oli aikaa.

## **4.2 Menetelmät**

Aineiston keruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston analysoin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Seuraavaksi esittelenkin, miten näiden menetelmien käyttö eteni.

### **4.2.1 Teemahaastattelu**

Aineiston keruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä halusin kuulla tiimin jäsenten omia kuvailuja oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyen. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka perustuu tiettyihin teemoihin ja on puolistrukturoitu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Näin ollen teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymykset voivat vaihdella haastattelussa, eikä niiden esittäminen noudata tarkkaa järjestystä (mts).

47). Haastattelurunko (liite 2) rakentui teemahaastattelun mukaisesti kolmen eri teeman ympärille, jotka olivat vahvasti yhteydessä alustaviin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen teeman, ”tiimin ilmapiirin”, oli tarkoitus selvittää, miten tiimin jäsenet näkevät ilmapiirin ja sen, miten heitä kohdellaan tiiminä. Toisen teeman, ”ilmapiirin muodostumisen”, tavoitteena oli käsitellä niitä tapoja, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiri muodostuu. Kolmantena teemana oli ”tiimin omat kokemukset”, jonka tarkoituksena oli vielä syventyä tiimin jäsenten kokemuksiin oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Tutkimuskysymykset, joiden perusteella toinen ja kolmas teema olivat muodostettu, jäivät kuitenkin tutkimuksen edetessä pois. Tämä johtui siitä, että ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli sen verran laaja, minkä takia jouduin rajaamaan muut kysymykset tutkimuksestani pois. Kahdesta viimeisestä teemasta tuli kuitenkin materiaalia myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Tutkimuskysymykseni muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta tulosten analysoinnin jälkeen.

Haastattelurungon rakentamisessa käytin apuna oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyvää kirjallisuutta. Haastattelu perustui pääosin kysymysten varaan, mutta haastateltavien aktivoimiseksi käytin apuna adjektiivilistaa (Liite 3) sekä kuvakortteja (Liite 4) tiimin ilmapiirin kuvailemiseen. Lisäksi toisessa teemassa oli esimerkkutilanne, jota haastateltavat kommentoivat. Adjektiivilistan, kuvakorttien ja esimerkkutilanteen tavoitteena oli aktivoida haastateltavia eri tavoin, jotta saisin kuvailuja oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Lisäksi adjektiivilistan ja kuvakorttien tarkoituksena oli rentouttaa haastattelutilannetta, jotta tilanteesta ei muodostuisi vain kysymyksiin vastaamista. Haastatteluissa kysymysten järjestys ei aina edennyt haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. En myöskään esittänyt kaikkia kysymyksiä, jos ne tulivat esille haastateltavan puheessa.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluukin, ettei haastattelun tarvitse noudattaa haastattelurungon kaltaista etenemistä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Apukysymykset hahmottelin haastateltavien lisääktivoimisen takia, joten esitin niitä tarvittaessa.

Ennen varsinaisten haastattelujen tekoa tein kaksi harjoitushaastattelua, joissa haastattelin tuttaviani. Harjoitushaastattelujen avulla testasin haastattelurunkoni toimivuutta ja sitä,

kuinka ymmärrettäviä esittämäni kysymykset olivat. Kun aloin tehdä varsinaisia haastatteluja, litteroin ne Vesalan & Rantasen (2007) litterointiohjeiden mukaisesti sitä mukaan, kun sain haastatteluja tehtyä. Kirjoitin haastattelut sanasta sanaan auki merkiten intonaatiot, painotukset ja tauot. Lisäksi merkitsin päällekkäin puhumiset sekä naurahdukset. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 323 sivua, kun esimiehen haastattelua ei lasketa mukaan. Puhujakoodit merkitsin siten, että haastattelijan koodina oli etunimeni alkukirjain ”T”, ja haastateltavat merkitsin jatkuvalla numeroinnilla H1:stä aloittaen. Tutkimustuloksissa esitettäviä suoria lainauksia varten sekoitin nämä koodit, jotta ne eivät olisi haastattelujärjestyksen mukaisessa järjestyksessä. Koodien muuttamisen avulla pystyin myös suojelemaan haastateltavien anonymiteettiä. Jokaisella haastateltavalla on kuitenkin oma koodinsa ja kaikilta haastateltavilta on vähintään yksi tekstinäyte nostettu mukaan Tutkimustulokset-lukuun. Olen kuitenkin pyrkinyt valitsemaan tekstinäytteitä mahdollisimman tasaisesti eri haastatteluista. Litteroinnin tein f4transkript-ohjelman avulla.

Tuloksia varten siistin lainauksia luettavampaan muotoon, sillä analyysini kannalta intonaatiot, painotukset tai tauot eivät olleet olennaisia. Tarkoituksena ei siis ollut tarkastella haastateltavien kielen käyttöä. Lainaukset ovat kuitenkin sanatarkassa muodossa, koska käytetyt sanat ovat analyysini kannalta merkittäviä. Lainaukset on rytmitetty pilkuilla ja pisteillä sen mukaan, miten henkilön puhe eteni. Sulkuihin on merkitty naurahdukset ja pitkät tauot. Hakasulkeissa puolestaan on muokattua tai poistettua tekstiä anonymiteetin suojelemiseksi. Lisäksi poistin lainauksista tekemäni haastateltavan puhetta tukevat kommentit, kuten ”joo”, ”mm” tai ”niin”, koska ne eivät olleet olennaisia analyysissäni. Sen sijaan, en poistanut niitä kommenttejani, joissa esitin jotain huomioita tai lisäkysymyksiä haastateltavan puheen välissä. Tutkimukseni kannalta olennaisempaa oli se, miten haastateltavat kuvailevat oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä kuin esimerkiksi se, miten vuorovaikutustilanne haastattelussa muodostuu kielellisten keinojen avulla.

#### 4.2.2 Sisällönanalyysi

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analysoimisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Valitsin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, koska halusin tutkia niitä sisältöjä, joita haastateltavat tuottavat oikeudenmukaisuudesta. Tätä kautta tarkoitukseni oli päästä vertailemaan haastatteluissa ilmeneviä sisältöjä oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriaan ja tuoda teoriaan lisäarvoa. Koin, että sisällönanalyysi kvalitatiivisista menetelmistä mahdollistaisi hyvin tutkielman tulosten ja aiemman kvantitatiivisen tutkimuksen välisen vertailun.

Analyysimenetelmänä sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää ja kuvailla sanallisesti tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105–107). Sen tavoitteena on myös vähentää aineiston määrää, jotta sen kautta saadaan muodostettua ilmiötä kuvaavat käsitteet (Schreier, 2012, s.5–7). Sisällönanalyysiä kuvastaa myös systemaattisuus, sillä se keskittyy vain tutkimuskysymyksiin ja etenee tiettyjen vaiheiden kautta. Lisäksi etenkin aineistolähtöinen analyysi on joustavaa, koska se perustuu aineistoon eikä muodostu teorian pohjalta. Sen tavoitteena on muodostaa käsitteet täysin aineiston perusteella. Toinen lähestymistapa olisi teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysi perustuu jo tiedettyyn teoriaan tai tutkimukseen, eli käsitteet muodostuvat jonkin teorian pohjalta. (Mts. 85–87.) Haluan selvittää tutkimukseni avulla, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä kuvataan ilman, että tukeudun analyysissäni jo valmiisiin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin. Valitsin lähestymistavaksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä, jotta voisin löytää ilmiöstä uusia merkityksiä.

Aloitin aineistolähtöisen sisällönanalyysini lukemalla haastatteluja useaan otteeseen ja niihin perehtymällä. Haastattelujen analyysissä käytin apuna ATLAS.ti-ohjelmaa, jonka avulla tein aineiston koodaukset. Aineiston koodauksessa etsin ensin **pelkistettyjä ilmauksia** (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110–112) oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä ja tein niistä omat koodinsa. Pelkistetyt ilmaukset liittyvät toisin sanoen kuvailuihin tiimiin kohdistuvasta kohtelusta. Aineiston pelkistämisessä valitaan tutkimuskysymyksen kannalta

oleelliset kohdat haastattelusta. Kaikki tutkimuskysymykseen liittymätön jätetään pois. Ennen kuin varsinaisen analyysin voi aloittaa, valitaan analyysiyksikkö, jona voi toimia esimerkiksi lause, sana tai kokonainen kappale. Analyysissäni määritin analyysiyksiköksi kommentin, joka useimmiten muodostui useammasta virkkeestä ja kohdistui yhteen asiaan. (Miles & Huberman, 1994, s. 56–65; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110–112.) Pelkistetyllä ilmauksella tarkoitan tässä tutkimuksessa tiivistettyä kuvausta tiimiin kohdistuvasta oikeudenmukaisuudesta. Pyrin koodaamaan pelkistetyt ilmaukset siten, mitä haastateltava itse oli kommentissa sanonut, jotta kommentin merkitys ei muuttuisi sitä pelkistettäessä. Näin ollen pelkistettyjen ilmauksien tarkoituksena oli olla mahdollisimman uskollisia haastateltavan omalle kommentille. Kävin muodostettuja koodeja useaan kertaan läpi, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin haastateltavien kommentteja, ja ettei yhdessä koodissa käsiteltäisi useampaa asiaa (Miles & Huberman, 1994, s. 61 – 62). Pelkistetyt ilmaukset ja muut analyysivaiheen koodaukset löytyvät liitteestä 5.

Tämän jälkeen aloitin **aineiston alaluokkien ryhmittelyn** (Miles & Huberman, 1994, s. 69; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 112–113). Ryhmittelyssä vertailin pelkistettyjä ilmauksia keskenään ja etsin niistä samanlaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Yhdistin ne pelkistetyt ilmaukset, jotka kuvasivat samaa asiaa ja puolestaan erottelin toisistaan ne, jotka eivät kuvanneet samaa asiaa. Näistä muodostin omat alaluokat, jotka nimesin luokkia kuvaten. Ryhmittelyssä siis muodostetaan pelkistetyistä ilmauksista yhtenäisiä luokkia, joiden tarkoituksena on tiivistää aineistoa. (Miles & Huberman, 1994, s. 69; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 112–113.) Jokainen alaluokka kuvasi laajemmin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin liittyviä kuvauksia. Alaluokat koostuivat samaa asiaa kuvaavista pelkistetyistä ilmauksista, kuten itsenäistä työntekoa kuvaavista ilmauksista. Tein pelkistettyjen ilmauksien luokittelun alaluokiksi Wordissa ja merkitsin alaluokat omilla väreillään helpottaakseni itselleni niiden erottamista. Tässä vaiheessa erottelin myös, kenen kohtelua haastateltavat kuvailivat. Haastateltavien puheista erottui kaksi lähdettä, joita olivat esimies ja organisaatio. Vaikka jo haastattelukysymyksissä eroteltiin esimies ja organisaatio toisistaan, haastateltavat myös kuvailivat niitä eri tavalla tiimin kohtelua kuvatessaan.



Tämän perusteella listasin esimiehen kohtelua kuvaavat alaluokat ja organisaation kohtelua kuvaavat alaluokat erikseen (liite 5).

Alaluokkien ryhmittelyn jälkeen **ryhmittelin yläluokat**. Yläluokkien ryhmittelyssä etsin alaluokista samanlaisuuksia ja erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 113–114.) Tämän perusteella ryhmittelin samaa asiaa kuvaavat luokat yhteen. Esimerkiksi ryhmittelin organisaation päätöksentekoa kuvaavat alaluokat, kuten päätöksentekoon osallistamisen ja päätöksenteosta tiedottamisen, yhteen yläluokkaan. Yläluokat puolestaan **ryhmittelin vielä pääluokiksi** (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 113–114), jotka muodostin sen perusteella, kenen kohtelua tiimin jäsenet kuvailivat. Näin ollen pääluokkia on tutkielmassani kaksi: tiimin kuvauksia esimiehen taholta tulevasta kohtelusta ja tiimin kuvauksia organisaation taholta tulevasta kohtelusta. Näissä pääluokissa on omat yläluokkansa. Esimiehen kohteluun liittyvissä kuvauksissa yläluokkia muodostui kuusi: tasapuolisuus, luottamus, tiimin puolustaminen, vuorovaikutus, läsnäolo ja palkitseminen. Organisaation kohteluun liittyvissä kuvauksissa yläluokkia muodostui myös kuusi: päätöksenteko, arvostus, organisaation ja tiimin välinen etäisyys, organisaation tietämättömyys, töiden resursointi sekä epävarmuus. Nämä kaikki luokat liittyvät ryhmätason kuvailuihin oikeudenmukaisuudesta eikä siihen, miten esimies ja organisaatio kohtelevat yksilöitä. Luokat on muodostettu sen perusteella, että suurimmassa osassa haastatteluista oli kuhunkin luokkaan liittyviä kuvailuja.

Organisaation kohteluun liittyvistä yläluokista organisaation ja tiimin välinen etäisyys sekä organisaation tietämättömyys ovat melko läheisiä toisilleen. Ne ovat sidoksissa toisiinsa sen takia, koska samalla kun organisaatio oli etäinen tiimistä, ei organisaatiolla ollut tiimin mielestä tarpeeksi kattavaa kuvaa tiimin työtehtävistä. Lisäksi niiden molempien kuvailtiin vaikuttavan päätöksentekoon. Pidin nämä kuitenkin omina luokkinaan, koska ne ovat toisistaan erillisiä ilmiöitä. Etäisyys kuvaa organisaation kaukaisuutta ja hierarkiaa tiimiin verrattuna, ja tästä huolimatta organisaatio voisi olla tiimin mielestä hyvin tietoinen heidän tehtävistään. Organisaation tietämättömyys puolestaan kohdistuu enemmän tiimin työtehtäviin.

Ryhmittelyvaihe kuuluu jo osittain **kolmanteen vaiheeseen eli teoreettisten käsitteiden muodostamiseen**, jossa käsitteellistetään ja tehdään johtopäätöksiä aineiston perusteella muodostetuista luokista. Ryhmittelyn kautta alkuperäiset haastateltavien käyttämät ilmaisut muodostuvat teoreettisiksi käsitteiksi. Tässä tutkielmassa teoreettisia käsitteitä kuvaavat esimiehen ja organisaation taholta tulevaa kohtelua käsittelevät yläluokat, jotka esiteltiin aiemmin tässä luvussa. Lopulta analyysissä päädytään teoreettisia käsitteitä **yhdistävään luokkaan**. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 113–115.) Yhdistäväksi luokaksi muodostui ”Tiimin jäsenten kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä”.

Muodostamieni luokitusten lisäksi tarkastelin sitä, miten haastateltavat itse luokittelivat asioita tiimin oikeudenmukaiseen kohteluun liittyen. Pyrin haastateltavien puheen perusteella tarkastelemaan siis sitä, miten tiimi itse jäsensi tiimin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä. Haastateltavien puheessa tehtyjen erontekojen (Alasuutari, 1994, s. 95) ja luokittelujen tarkoituksena oli antaa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksien sisällöistä syvempi kuva siitä, miten tiimi hahmotti puheissaan tiimiin kohdistuvan kohtelun.

Luokittavan analyysin jälkeen aloin tarkastella aineistoa ja luokkia tulkitsevan analyysin avulla. Pyrin tulkitsemaan esimerkiksi sitä, mitä haastateltavien puheessa tekemät eronteot kertovat tiimiin kohdistuvasta kohtelusta ja miten kuvaukset tiimin kohtelusta liittyvät oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi tarkastelin luokkia oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorian avulla ja hyödynsin myös organisatorisen oikeudenmukaisuuden teoriaa siten, että tarkastelin sitä tiimitasolla. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakenttä on laaja, joten pyrin tarkastelemaan aineistossa ilmenevää oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä ottaen huomioon kentälle kuuluvia eri teorioita. Analysoin tulosluvussa sitä, miten nämä teoriat liittyvät haastatteluissa ilmeneviin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksiin ja tulkitsin näitä kuvauksia teorioiden avulla. Etsin siis yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia oman aineistoni sekä teorian väliltä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi tarkastelen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimuskysymystäni: millaisia kuvauksia tiimin jäsenet muodostavat oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä ja mitä nämä kuvaukset pitävät sisällään. Tarkastelen siis tiimin kuvauksia siihen kohdistuvasta kohtelusta. Samalla nostan esille erontekoja (Alasuutari, 1994, s. 95), joita haastateltavat itse tekevät puheessaan. Lisäksi tarkastelen näitä saamiani kuvauksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa.

Haastattelukysymyksissä erottelin esimiehen ja organisaation tahoilta tulevan kohtelun toisistaan. Tämä erottelu perustui oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriaan siitä, että oikeudenmukaisuusnäkemykset voivat kohdistua eri kohteisiin (Liao & Rupp, 2005). Haastateltavat kuitenkin myös itse jäsensivät puheessaan näitä eri tavalla ja liittivät näiden kahden tahon välille erilaisia kuvauksia. Toisin sanoen tiimin oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä kuvattiin eri tavalla riippuen siitä, kuvailivatko tiimin jäsenet esimiehen vai organisaation kohtelua tiimiä kohtaan. Esimerkiksi alla olevassa katkelmassa kysyttäessä esimiehen kohtelusta haastateltava tekee eronteen esimiehen ja organisaation tahoilta tulevan kohtelun välille, vaikka kysymyksessä organisaatiota ei nosteta esiin.

**T:** *Mites sitte, koet et miten teijän tiimii, kohdellaa kokonaisuutena? Vaikka esimiehen tasolta?*

**HI:** *Oman esimiehen, (T: Joo.) No, kyl mä mitä mä oon nyt tos seurannu ni, hän niinku ainaki yrittää, pitää meijän puolia ja, olla niinku mukana ja, vaikei paljoo näykkää, mut kuitenkin.*

*[--]*

**HI:** *Ni kyl mun mielest hän niinku, antaa sen kuvan että pitää, yrittää pitää meijä puolia tuolla, muualla. Ku sit taas, joskus tuntu et meijän tiimiä, öö, meijän töitä ei niinku arvosteta kuitenkaa, tuolt muil- muilla tahoilla.*

**T:** *Nii nii. Joo. Okei. Näkyys se mitenkä? Tämmöne, tai kokemus siitä et ei välttämät arvosteta?*

**HI:** *No joissaiki puheissa se niinku tulee ilmi ja, ja tämmöstä.*

Tiimin kokema kohtelu kuvataan siis eri tavalla riippuen siitä, kuka tai ketkä kohtelevat tiimiä. Esimiehen nähdään pitävän tiimin puolia, kun taas ”muilla tahoilla” tiimiä ei arvosteta. Puhuessaan muista tahoista haastateltava todennäköisesti tarkoittaa muuta

organisaatiota ja etenkin ylempää organisaatiota. Hän nimittäin kertoo esimiehen yrittävän puolustaa tiimiä ylempänä organisaatiossa. Samalla haastateltava tuo esille, ettei muilla tahoilla arvosteta tiimiä. Kuitenkin vertailevien sanamuotojen, kuten ”ku sit taas”, avulla voidaan päätellä, että esimiehen nähdään arvostavan tiimiä.

Koska kaikissa haastatteluissa esimiehen ja organisaation tahoilta tulevaa kohtelua kuvattiin eri tavalla, olen jakanut alla olevat luvut näiden eri tasojen mukaan. Aluksi tulen käsittelemään esimiehen taholta tulevaa kohtelua kuvaavia kuvauksia. Tämän jälkeen tarkastelen sitä, miten organisaatio kohtelee tiimiä. Näiden molempien alalukujen loppuun olen muodostanut yhteenvetotaulukot määritellyistä kuvauksista ja niiden sisällöistä (ks. luvut 5.1.7 & 5.2.7).

## **5.1 Esimies oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä**

Kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä, joissa kuvailut kohdistuivat esimieheen, muodostin yhteensä kuusi: tasapuolisuus, luottamus, tiimin puolustaminen, vuorovaikutus, poissaolo ja palkitseminen. Tulen seuraavaksi tarkastelemaan näihin liittyviä sisältöjä tarkemmin.

### **5.1.1 Tasapuolisuus**

Ensimmäiseksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuksi määritin tasapuolisen kohtelun. Tasapuolisen kohtelun nähtiin olevan sellaista, jossa ketään ei suosita, vaan kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Tasapuolisen kohtelun kuvailtiin näkyvän esimiehen koko tiimiin kohdistamana tasapuolisena arvostuksena ja osallistumismahdollisuuksina. Yksi haastateltavista teki kuitenkin puheessaan eronteon esimiehen nykyisen ja aiemman kohtelun välille.

*H9: Mun mielestä nykyään tota, meil on silleen että, esimerkiks niinku [esimiehen nimi] kohtelee meit kaikkii tasavertaisesti. Et ei oo, et ei oo tullu selkeesti. Et meil joskus oli ehkä vähä semmonen, et oli semmonen, tunne että, joitain arvostetaan enempi.*

*H9: Ja se on kyl oikeesti niinku sit muuttunu hirveen paljon positiivisempaan suuntaan että. Nyt tuntuu silt et kaikkii arvostetaan eikä, ei oo vaa sillee et vaan jotkut nostetaan jalustalle ja, ja jotkut on sit vaan.*

Haastateltava kuvailee esimiehen nykyään kohtelevan kaikkia tiimin jäseniä tasavertaisesti, kun taas aiemmin toisia tiimin jäseniä arvostettiin enemmän kuin toisia. Puheessaan hän siis vertailee aiempaa kohtelua nykyiseen kohteluun ja tällä tavoin tekee eronteon näiden kohteluiden välille. Myöhemmin haastattelussa hän toi esiin, että muutos on tapahtunut ajan myötä ja esimies on palautteen myötä kehittänyt asiaa. Haastattelukatkelmassa myös tuodaan esille tasapuolisen kohtelun vastakohta eli toiset nostetaan parempaan asemaan kuin taas toiset. Toisaalta haastateltavat kuvailivat, että olisi epäreilua, jos toisia kohdeltaisiin huonommin kuin toisia. Näin ollen tiimin oikeudenmukaisessa kohtelussa nähdään tärkeänä se, ettei ketään tulisi kohdella paremmin tai huonommin muihin verrattuna, vaan kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla.

Vaikka haastatteluissa tasapuolista kohtelua pidettiin tärkeänä, yksi haastateltava toi esille yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Hän kuvaili, ettei kaikissa tilanteissa tasapuolinen kohtelu välttämättä ole paras ratkaisu. Yksilöiden tarpeiden huomioiminen kuitenkin näyttäytyy ristiriitaisena oikeudenmukaisuusnäkökulmasta haastateltavan puheessa: jos esimies huomioi toisia enemmän, saattaa se herättää kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta.

*H6: Öö, no mä nään aikalailla että niinku, periaatteessa vähän kaikkia samalla tavalla. Mut mikä ei välttämättä aina oo just tosiaan se hyvä juttu, koska ihmiset kaipaa vähän erityyppistä, mistä sit aiheutuu ehkä semmosiaki ajatuksia, välillä niinkun että, mua ei huomiodakkaa mut jotai toista huomiodaankin enemmän huomaamatta, et ite vaa kaipaishin vaa enemmä sitä.*

Luvussa 2.1 esittelin Deutchin (1975) tekemän jaon kolmeen eri arvoon, joiden perusteella arvioidaan oikeudenmukaista jakamista. Näitä arvoja ovat tasasuhtainen, tasa-arvoinen ja tarpeeseen perustuva jakaminen. Yleensä joku näistä arvoista dominoi, mutta samalla muut arvot voivat olla ristiriidassa dominoivan arvon kanssa. (Mt.) Tätä jakoa käyttäen vaikuttaisi siltä, että haastateltavien kuvauksissa arvostetaan etenkin tasa-arvoista kohtelua,

sillä tasapuolinen jakaminen nähdään tärkeänä. Tasa-arvoinen jakaminen näyttäytyykin kuvauksissa dominoivana arvona. Toisaalta H6:sen lainauksessa nousee esille myös yksilöiden huomioimisen tarve, joka ilmenee ristiriitaisena tasapuoliseen kohteluun verrattuna. Haastateltava tasapainottelee kuvailussaan yksilöiden tarpeiden huomioimisen ja tiimin tasapuolisen huomioimisen välillä.

Aineistossa tasapuolinen kohtelu sisältää myös kaikille tiedottamisen. Haastateltavat näkivät tärkeänä kaikille tiedottamisen isommista ja pienemmistä asioista, kun ne koskivat koko tiimiä. Kuitenkin osa haastateltavista toi esille, että koko tiimille tiedottaminen välillä unohtuu.

*T: Miten päätöksist tiedotetaan teijän tiimille?*

*H2: Hmm, no tota, mm, ehkä välillä se vähä unohtuu. Ainaki toisinaan tulee semmosii tilanteit et, ei oo välttämät muistettu, ehkä sanoo kaikille. Et se ei oo välttämättä tullu missää palaverissa. Tai on lähetetty sähköpostilla niinku kaikille sitä että, on sit saattanu just jostai, kahvipöytäkeskusteluis esimerkiks asioita. Mut et toki jos on joku tärkeempi asia ni, ni kyllä siitä, sillen on ihan, ihan tota, just jossai palavereissa, tai sähköpostilla sitte ilmotettu. Mut sattuu myös niitä tämmösissä, pienemmissä asioissa että on unohtunu.*

Haastateltava tekee puheessaan eronteon pienten ja tärkeiden asioiden välille. Hän ei kuitenkaan määrittele tarkemmin, että mitä nämä asiat sisältävät. Tärkeämmät asiat kerrotaan joko palavereissa tai sähköpostin välityksellä, mutta pienemmissä asioissa tiedottaminen saattaa unohtua. Haastateltava kuvailee tällaisten tilanteiden herättävän ohimenevää närkästystä. Pienistäkin asioista tiedottaminen näyttäytyy haastateltavien puheissa tärkeänä, sillä sekin luo kokemuksen tasapuolisesta kohtelusta. Näin ollen pienet asiat eivät vaikuta oikeudenmukaista kohtelua arvioitaessa pieniltä, vaan myös ne heijastavat reilua kohtelua.

Tiedottamisen lisäksi haastateltavat kuvailivat töiden jakamiseen liittyvää tasapuolista kohtelua. Useat haastateltavat mainitsivat, että työt tulisi jakaa kaikille tasapuolisesti, jotta kenelläkään ei olisi liian paljon tai liian vähän töitä. Alla olevassa kommentissa erotellaankin liiallinen työmäärä ja liian vähäinen työmäärä toisistaan, jotka molemmat näyttäytyvät epäoikeudenmukaisena.

***T:** Mites sitte, jos yleisesti mietitää nii, mitä sun mielest on tämmöne, oikeudenmukane tai reilu kohtelu, koko tiimii kohtaan?*

***H2:** Öö, mitä se on. (T: Nii.) No se on siis sitä semmosta, tasapuolista, kohtelua et samat, säännöt niinku pätee, pätee kaikkiin. Ja, se että työtilanne esimerkiks olis, suunnilleen samankaltanen kaikilla, ettei kukaa niinku, lyhyhisty taakkaansa ja taas se että toisilla, sitä sitte olis liian vähän. Tietysti siihen ei, ei välttämättä, aina voi vaikuttaakkaan.*

Haastateltavat kuitenkin toivat esille sen, ettei töiden tasapuolinen jakaminen aina onnistunut, mikä koettiin negatiivisena ja epäoikeudenmukaisena. Lisäksi haastateltavat kuvailivat, ettei esimies ollut ehtinyt perehtyä kaikkien töihin. Tässäkin tuli esille tasapuolisen kohtelun tärkeys eli toivottiin, että esimies pystyisi auttamaan kaikkia työntekijöitä yhtä hyvin työssä. Ylipäättään esimiehen toivottiin tuntevan paremmin kaikkien tiimin jäsenten työtehtävät. Jos esimies tuntee paremmin toisten tiimin jäsenten tehtävät kuin toisten, voi se herättää ärtymystä niissä, joiden tehtäviä esimies ei tunne niin hyvin.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakentässä tasapuolinen kohtelu liittyy jakavan oikeudenmukaisuuden ulottuvuuden piiriin (Homans, 1961; Whitman ym., 2012). Jakava oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan kaikissa haastateltavien kuvailuissa näyttäyty konkreettisesti, kuten esimerkiksi palkkioiden jakamisena. Sen sijaan se on abstraktimpaa, kuten huomion tai arvostuksen jakaminen. Jos esimerkiksi toisille annetaan huomiota enemmän kuin toisille, näyttäytyy se epäoikeudenmukaisena. Tasapuolinen tiedottaminen ja töiden jakaminen ovat puolestaan näkyvämpää jakavan oikeudenmukaisuuden kuvailua ja ne liittyvät konkreettisesti työn tekemiseen. Tasapuolista kohtelua arvioitaessa haastateltavat tekevät myös puheissaan sosiaalista vertailua muihin tiimin jäseniin. Tiimin jäsenten mukaan olisi epäreilua, jos muut saisivat esimerkiksi enemmän arvostusta kuin toiset. Sen sijaan vertailua ei tehdä muihin organisaation tiimeihin, mikä johtuu mahdollisesti siitä, että haastateltavat arvioivat tiimin esimiehen oikeudenmukaista kohtelua. Ilman sosiaalista vertailua muihin tiimin arvostaminen ja huomioiminen sellaisinaan voisivat myös sopia vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) piiriin eli miten esimies kohtelee koko tiimiä vuorovaikutuksessa. Tässä näytteessä tasapuolinen kohtelu kuitenkin

ilmenee tiimin jäsenten sosiaalisen vertailun kautta, minkä takia siihen liittyy jakava näkökulma.

### 5.1.2 Luottamus

Toiseksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuksi nimitin luottamuksen. Haastatteluissa luottamuksen kuvailtiin näkyvän siinä, miten esimies kohteli tiimiä. Hänen kuvailtiin luottavan tiimin osaamiseen. Luottamusta myös heijasti tiimin mahdollisuus tehdä itsenäisesti töitä. Esimiehen ei nähty puuttuvan itsenäiseen työnteekoon tai antavan erillisiä käskyjä, jos työt sujuivat hyvin. Yksi haastateltava kuvailikin, että tiimiä kohdeltiin jokapäiväisessä työssä joustavasti ja tiimin jäsenillä oli autonomiaa omaan työhönsä.

*H6: No siis meidän tiimissä mun mielestä, mä oon tykänny ainakin et toimitaan aika sillai joustavasti. Et ei mennä niin että, et meil on ainoastaan [esimiehen nimi] esimiehenä joka, kaiken sanelee ja, vaan että niin kun, luotetaan ja annetaan ihmisten tehdä myös niinku semmost, niin sanotusti siis käyttää omaa päätänsä. Eikä niin, ja, [esimiehen nimi] luottaa taas niin kun, meidän kaikkien ammatitaitoon, Eikä oo semmosta niin kun käyttäysmeininkiä tai käskytsmeininkiä.*

Kuten haastateltavan puheesta näkyy, itsenäisen työn vastakohdaksi nousee esimiehen taholta tuleva vahtiminen. Jos esimies vahtisi tiimin jäsenten työntekeä tai käskisi, miten työt tulisi tehdä, voisi se näyttäytyä tiimille epäluottamuksena. Kuvailusta heijastuukin, että esimiehen toiminta tiimiä kohtaan nähdään positiivisena. Esimiehen luottamuksen kuvailtiin myös vaikuttavan muihin: kun esimies luotti tiimiin, kenenkään muunkaan ei tarvinnut vahtia muita tiimin jäseniä.

*H1: Niinku mä sanoin ku meil on kaikel kuitenkin ne omat työt ja, sillai et me, jokainen on tehny niitä jo sillai et tietää mitä tekee ja, mitä tapahtuu ni, hänkin luottaa sit siihen et ei. Ja ehkä siin on sit se ettei oo sitä semmosta, kyr- niinku semmosta, mitehän sen nyt sanoo, selän takana. On niiku sillai ehkä vapautunu olo ku, ei ((naurahtaa)) kukaa kyttää selän takana sillä tavalla. Et ku esimies luottaa siihen mitä me tehdään. Et sekin varmaan luultavasti vaikuttaa sit tohon, et ei kenenkää tarvii sit niinku, kyräillä, toisiaan.*

Haastateltava erottelee puheessaan esimiehen ja muut tiimin jäsenet toisistaan.

Luottamuksen ei nähdä olevan vain esimieheltä tulevaa, vaan myös tiimin jäsenten tulee luottaa toisiinsa, jotta itsenäisyys omaan työhön säilyy. Lisäksi haastateltavan puheessa



ilmenee, että esimiehen luottaessa tiimiin myös muut tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Esimiehellä vaikuttaisi olevan iso rooli koko tiimin välisen luottamuksen rakentajana.

Itsenäisen työnteon lisäksi luottamukseen liittyy itsenäinen päätöksenteko. Seuraavassa lainauksessa haastateltava erottelee omaan työhön liittyvät päätökset ja tiimin yhteisiin asioihin liittyvät päätökset.

**H9:** *Me saadaan tehdä aika paljon päätöksiä itsenäisesti. Ja se on tosi hyvä asia.*

**T:** *Joo. Onks se niinku päätöksist sillai just, ite vai sitte koko tiimin kesken, tuleeks teille jotain päätöksiä?*

**H9:** *Varmaan niinku jokainen oman työnsä. Et sit tietysti jos on jotain yhteisiä asioita, ni sillon päätetään tietysti yhdessä. Mut et siihen omaan työhön, niinku päivittäiset päätöksenteot, ni saa tehdä ite. Mut sit tietysti jos jotain muutetaan, tai jotain, ni sitte, yhdessä se tekee siel tiimikokouksessa se päätös.*

Puheessa ilmenee, että tiimin jäsenet saavat tehdä omaan työhön liittyvät päätökset itse. Heidät kuitenkin osallistetaan myös yhteiseen päätöksentekoon sen sijaan, että esimies päättäisi yksin tiimin asioista. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksissa esimies vaikuttaisi haluavan ottaa tiimiä mukaan päätöksentekoon, minkä voidaan osaltaan nähdä heijastavan luottamusta tiimiin ja sen osaamiseen. Luottamusta tiimiin kuvastaa myös se, että esimiehen kuvailtiin jakavan tiimin jäsenille vastuuta.

Esimiehen luottamus tiimiin nähdään haastatteluissa oikeudenmukaisena, koska tiimin jäsenet kuvailevat pystyvänsä itsenäiseen työhön ja päätöksentekoon ilman, että esimiehen tarvitsisi seurata ja neuvoa vierestä. Epäluottamus tiimiin puolestaan voisi herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, koska silloin esimiehen toiminta ei vastaisi tiimin jäsenten omia käsityksiä osaamisestaan.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakentällä luottamus tiimiin voisi liittyä toisaalta vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuteen (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) ja toisaalta menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012). Vuorovaikutuksellista ja etenkin ihmisten välistä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005; Mayer ym.

2007) heijastaa puheissa se, että esimies kunnioittaa tiimin jäsenten osaamista ja antaa heidän tehdä töitä itsenäisesti. Näin ollen esimiehen nähdään kohtelevan tiimiä heidän osaamistaan kunnioittavalla tavalla. Toisaalta esimiehen luottamus tiimin jäsenten itsenäiseen päätöksentekoon voisi liittyä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin. Tiimi pääsee tekemään itse päätöksiä omaan työhön liittyen, ja esimies myös osallistaa sen tiimin yhteiseen päätöksentekoon. Tämä etenkin viittaisi Leventhalin (1980, s. 43–44) edustavuusperiaatteeseen, jonka mukaan päätöksenteossa tulisi osallistaa niitä, joihin päätöksenteko kohdistuu. Luottamus tiimin kuvauksissa siis näkyy itsenäisen työnteon ja osaamisen arvostuksen kautta. Luottamusta ei kuitenkaan käsitteenä nosteta vuorovaikutuksellisen tai menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin teorioissa esille. Sen sijaan tässä aineistossa luottamus nähtiin oikeudenmukaisena kohteluna tiimiä kohtaan.

### 5.1.3 Tiimin puolustaminen

Kolmanneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin kuvailuksi määrittelin tiimin puolustamisen. Kaikki tiimin jäsenet kertoivat haastatteluissa tiimin kohtelua kuvatessaan, että esimies pitää heidän puoliaan tai ainakin yrittää pitää. Tämä näyttäytyi puheissa positiivisena ja reiluna tiimiä kohtaan. Puolustamiseen liitettiin myös toinen osapuoli, jota kohtaan puolustaudutaan. Tiimien kuvailuissa toisena osapuolena oli ylempi organisaatio, jossa päätökset tehtiin. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että esimies puolusti tiimiä ”seuraavassa portaassa”.

*H7: Kyllä vaik hän ei, oo sillä lailla läsnä tai koko ajan siinä. Ni hän kuitenkin sillä lailla aistii ja tietää sen meidän tilanteen, et kuinka ruuhkasii me ollaan, tai kuinka paljon meil on töitä. ja yrittää puolustaa meidän, resurssimäärää ja sitä työtä mitä me tehään. Et hänellä on varmaan hyvin suuri vastus sit siellä seuraavassa portaassa, et he ymmärtäis sen tilanteen, että missä meillä mennään töiden suhteen.*

Haastateltava kuvailee, että esimies yrittää puolustaa tiimiä. Sana ”yrittää” luo vaikutuksen siitä, että resurssimäärien ja tiimin työn puolustaminen ei aina onnistu. Samalla puolustaminen heijastaa hierarkiaa ja tiimin suhdetta muuhun organisaatioon, sillä esimies joutuu puolustamaan tiimin asemaa organisaatiossa. Haastateltava tuo lisäksi esille, että

esimiehellä on hyvin suuri vastus puolustaessaan tiimiä. Lainauksen kautta vaikuttaa siltä, että tiimin nähdään olevan heikommassa asemassa ylempään organisaatioon verrattuna. Esimiehen kuvaillaan kuitenkin tiedostavan tiimin työtilanteen, kun taas ylemmän organisaation ei nähdä tuntevan työtilannetta riittävän hyvin. Esimiehen ja organisaation kohtelu sekä rooli kuvautuvat tällä tavoin erilaisena: esimiehen nähdään olevan tiimin puolella, kun taas organisaation nähdään toimivan tiimiä vastaan.

Esimiehen kerrottiin toimivan tiimin ja organisaation ylemmän johdon välillä vieden viestiä molempiin suuntiin. Esimiehen kuitenkin nähtiin ensisijaisesti ajattelevan tiimiä ja puolustavan heidän näkemyksiään muualla organisaatiossa. Haastateltavat tekivätkin puheissaan eronteon ”meidän” ja ”muiden” välille. Haastatteluissa heijastui ajatus ”me vastaan muut” -ajattelusta ja tässä esimiehen nähtiin kuuluvan osaksi tiimiä. Näin ollen tiimin haastatteluissa jaettiin näkemys siitä, että esimies on tiimin puolella ja pyrkii auttamaan tiimiä. Seuraavassa lainauksessa haastateltava puhuu ”meidän tiimistä” ja ”meidän esimiehestä”.

*H4: No kyl must tuntuu että, moni meistä jollei me kaikki ajatellaa et, [esimiehen nimi] on kyl mejän puolella. Niin kun et se on, meidän esimies joka, ajattelee meidän tiimiä.*

Lainauksesta ilmeneekin, että esimies luokitellaan kuuluvan tiimiin eli ”meihin”, eikä osaksi muita. Lisäksi esimiehen kohtelu tiimiä kohtaan kuvautuu haastateltavien puheissa yleisesti positiivisena. Voisiko esimiehen luokittelu osaksi tiimiä vaikuttaa siihen, että esimiehen kohtelu näyttäytyy puheissa myönteisenä? Lindin ja Tylerin (1988) teoriaa sovellettaessa tiimitasolle tiimin mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin organisaation päätöksenteossa voisi heijastaa tiimin ryhmäjäsenyyttä ja statusta koko organisaatiossa. Tällöin tiimin tekemä erottelu ”meihin” ja ”muihin” voisi liittyä siihen, ettei tiimi saa esimiehen kautta omaa ääntään näkyville organisaation ylemmille tasoille. Haastateltavien kuvailuissa tiimi samaistuukin enemmän omaan tiimiinsä kuin koko organisaatioon.

Haastateltavat myös kuvailivat esimiehen yrittävän vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon sekä välittävän tiimin näkemyksiä muulle organisaatiolle. Esimiehen ei

kuitenkaan nähty saavan hyvin asioita läpi tai pystyvän vaikuttamaan organisaatiossa tehtävään päätöksentekoon. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi esimiehen pyrkivän vaikuttamaan tiimin toivomiin asioihin.

*H3: Ja sitten usein jo, tietääkin vastauksen eteenpäin, et vaikka me vietäis se esimiehelle. Ja, ja, hyvin [esimiehen nimi] aina vie sen asian sitten, ja yrittää pitää meijä puolia mut, me jo niinku, tiedetään, et ku sielt on joku päätös tullu ni, ei sil, ei siihe sit. Et ei niinku lähinkään esimies, ei pysty niihin, pystyy tosi huonosti vaikuttaa, mitä sit, hänen yläpuolel päätetään.*

Haastateltava kuvailee, ettei esimies kuitenkaan pysty kovin hyvin vaikuttamaan organisaation päätöksiin, vaikka viekin tiimin asioita eteenpäin organisaatiossa.

Lainauksesta saa myös kuvan, ettei tiimi itsekään usko esimiehen pystyvän vaikuttamaan organisaation päätöksiin. Puheesta välittyy näin tapahtuneen useamman kerran, minkä takia tiimissä oletetaan saman tapahtuvan myös jatkossa. Se, että esimies välittää tiimin näkemyksiä eteenpäin organisaatiolle, näyttäytyy puheessa kuitenkin reiluna. Esimerkiksi H3 kuvailee, että esimies vie aina hyvin asian eteenpäin ja puolustaa tiimiä. Sanoilla ”hyvin” ja ”aina” H3 korostaa esimiehen reilua toimintaa.

Puolustaminen kuvaillaan siis oikeudenmukaiseksi tiimiä kohtaan, koska esimies pyrkii viemään tiimin näkemyksiä eteenpäin. Tiimin puolustaminen toisaalta näyttäytyy äänen antamisena tiimille ja toisaalta taas hyvien sosiaalisten suhteiden ylläpitämisenä esimiehen ja tiimin välillä. Äänen (Folger, 1977) antaminen tiimille viittaa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012), koska esimies pyrkii edustamaan tiimin näkemyksiä organisaatiossa. Tiimillä ei kuitenkaan ole suoria vaikutusmahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioon, vaan tiimin ääni välittyy organisaatiolle esimiehen kautta. Vaikka esimiehen toiminta nähdään reiluna tiimiä kohtaan, organisaation kohtelu tiimiä kohtaan näyttäytyy puheissa epäoikeudenmukaisena. Tämä vaikuttaisi johtuvan siitä, ettei esimiehen esiin tuomia kantoja nähdä otettavan huomioon organisaatiossa. Esimieheltä tuleva tiimin puolustaminen näyttäytyy kuvailuissa myös kunnioituksena ja arvostuksena tiimin osaamista ja näkemyksiä kohtaan, mikä voisi viitata vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref.

Bies 2001, s. 104 – 105; Whitman ym., 2012). Esimiehen nähdään haluavan edistää tiimin asioita, mikä nähdään reiluna tiimiä kohtaan.

Vaikka puolustamisella voidaan nähdä olevan yhteyksiä oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorioihin, sillä ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä niihin. Menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012) tai vuorovaikutuksellisen (Bies & Moag, 1986; ref. Bies 2001, s. 104 – 105; Whitman ym., 2012) oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorioissa ei nimittäin suoraan käsitellä esimiehen taholta tulevaa puolustamista. Kuitenkin tässä aineistossa puolustaminen nousi tärkeäksi tekijäksi tiimin kokemassa kohtelussa. Tiimin puolustaminen voidaan nähdä aktiivisempänä toimintana kuin tiimin näkökulmien vieminen eteenpäin organisaatiolle. Puolustamisen tärkeys saattaa korostua siinä, ettei tiimi kokenut saavansa näkemyksiään läpi organisaatiossa.

Puolustamiskuvauksissa esiintyy myös kolme osapuolta: tiimi, esimies ja organisaatio. Oikeudenmukaisuusteorioissa usein nähdään, että on yksi lähde, jonka oikeudenmukaisuutta tiimi arvioi. Haastateltavien kuvailuissa kuitenkin puolustamiseen liittyy useampia lähteitä kuin yksi ja heidän kohtelu nähdään erilaisena. Esimiehen toiminta nähdään reiluna, kun taas organisaation päätöksenteko näyttäytyy epäoikeudenmukaisena, koska tiimi tai esimies ei pysty vaikuttamaan päätöksiin. Näin ollen samaa asiaa voidaan tarkastella kuvailussa eri näkökulmista.

#### **5.1.4 Vuorovaikutus**

Neljänneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi nimesin vuorovaikutuksen. Tähän kuvaukseen liittyy tiimin huomioiminen. Esimiehen kuvailtiin kannustavan tiimin jäseniä esittämään ideoita ja uusia toimintatapoja työskentelylle. Haastateltavat myös kuvailivat, että esimiehelle oli helppo puhua ja häntä oli helppo lähestyä, vaikka hän oli paljon poissa. Yksi haastateltava toi esille sen, että esimies kannustaa puhumaan esimerkiksi ongelmista ja siitä, miten esimies kohtelee koko tiimiä.

***H3:** No, ainaki se must iha hyvä puoli et se, tuo niinku esille sen, että pitää tulla puhumaan ja saa tulla puhumaan ja se, tai jos on jotain epäkohtia, se niinku, aidostikkin haluaa tietää miten meillä menee. Tai et miten hän, mimmonen, mitä me niinku ajatellaan, hänen teke-, niinku mite se meit kohtelee.*

Esimiehen kuvaillaan olevan kiinnostunut tiimin hyvinvoinnista ja siitä, miten hän kohtelee tiimiä. Lainauksesta heijastuu, että esimies haluaa kehittää omaa toimintaansa ja kohdella tiimiä oikeudenmukaisesti.

Lisäksi haastateltavat kuvailivat, että samalla kun esimies kannusti kertomaan ideoista ja epäkohdista, hän huomioi ne tasapuolisesti. Haastateltavat kokivatkin, että esimies kuunteli tiimin ehdotuksia. Yksi haastateltava kertoi, että ideoita pohdittiin yhdessä koko tiimin avulla.

***H4:** Sitte tietysti, niinku nää mahdolliset ideat, palautteet, sellaset niin, se on hyvä ku aina joku- jos joku keksii jotain uutta koska, ei sitä tuu, kaikkee mielee tietenkää itellä, ja, ei ees osaa ajatella joltai kantilta. Nii siis se että, niin kun, voidaan ainakin kokeilla jotain, ehdotuksia tai miettiä niitä yhdessä et oisko tää, sopiva toimintatapa tai jotain muuta ni, sellaset. Niinku et, otetaan muut huomioon, kaikki huomioon, tasapuolisesti.*

Lainauksessa esimiehen ei nähdä yksin päättävän asioista, vaan tiimin toimintatapoja tarkastellaan yhdessä. Lisäksi, jos esimiehen puolelta tuli jokin muutosehdotus, siitä usein kysyttiin ensin tiimin mielipiteitä. Tiimin jäsenten näkemykset vaikuttivatkin olevan tärkeitä esimiehelle haastateltavien mukaan. Haastateltavien puheissa ilmeni, että esimiehen takia tiimin jäsenillä oli mahdollisuus vaikuttaa tiimin toimintaan.

Tiimin jäsenten huomioimisen lisäksi vuorovaikutukseen liittyi tiimistä välittäminen, koska esimiehen kuvailtiin myös olevan kiinnostunut tiimin voinnista. Esimies esimerkiksi kyseli tiimin jäseniltä yleisesti kuulumisia tai hän vietti aikaa tauoilla tiimin kanssa, minkä nähtiin heijastavan esimiehen kiinnostusta tiimiä kohtaan.

***H6:** Mut kyl seki mun mielest vaikuttaa sit että meillä esimerkiks niin kun, [esimiehen nimi] tulee mejän kanssa kahvitauoille. Tulee ylipäänsä tauoille, sit mä taas nään toisia esimiehiä täällä jotka ei kyl ikinä omien alaistensa kanssa istahda sinne samaan pöytään.*

Haastateltava luokittelee puheessaan tiimin esimiehen ja toiset esimiehet. Hän vertaileekin puheessaan oman esimiehensä käyttäytymistä toisten esimiesten käyttäytymiseen.

Esimiehen käyttäytyminen tiimiä kohtaan näyttäytyy positiivisena, koska hän tulee tiimin kanssa kahvitauoille. Tässä lainauksessa myös heijastuu tiimin hierarkia, joka vaikuttaa melko matalalta. Sen sijaan toisissa tiimeissä hierarkia näyttäytyy korkeampana, koska niiden esimiehet pitävät haastateltavan puheen perusteella etäisyyttä omiin tiimeihinsä. Tiimin välittämiseen liittyi myös tiimin arvostaminen. Esimiehen kuvailtiin arvostavan tiimin työpanosta ja tuovan sen myös esille. Arvostamisen nähtiin kohdistuvan tasavertaisesti kaikkiin.

Huomioimisen ja välittämisen lisäksi luokittelin vuorovaikutuksen kuvaukseen tiimiin suhtautumisen. Kuvaillessa esimiehen suhtautumista tiimiin haastateltavien puheissa korostuivat enemmän haastateltavien henkilökohtaiset välit esimieheen kuin koko tiimin. Kuitenkin esimiehen nähtiin olevan ystävällinen kaikille. Osa taas kertoi, että esimiehen välillä vastailevan työkeästi.

*H6: Mä luulen että, ne mi- tai siis, se mitä mä nyt ite eniten kuulen on ton ehkä helposti se, suhtautuminen, sanomisiin. Et, et jos sä niinku, et osaa, va- niinku. Osa varmasti on kokenu just nimenomaan sitä että, et, kun mä sanoin tiimipalaverissa jotain niin mä sain töksähtävän vastauksen, Ja sit niinku noi muut ei saa,*

Haastateltava pohti lainauksessa sitä, miten muut tiimin jäsenet ovat suhtautuneet työkeisiin vastauksiin, eikä kuvaillut omia kokemuksia. Lainauksesta ilmenee tiimin jäsenten kertovan toisilleen, jos he ovat kokeneet epäreilua kohtelua. Aiempien keskustelujen perusteella haastateltava tulkitsee, miten muut tiimin jäsenet ovat tilanteen kokeneet. Kokemus oikeudenmukaisuudesta ei siis ole kuvailuissa vain yksilön sisäinen, vaan kokemuksia jaetaan myös muille. Haastateltava myös erottelee puheessaan ne, jotka ovat saaneet työkeän vastauksen tiimipalaverissa niistä, jotka eivät ole saaneet. Epäreiluuden kokemus ei välttämättä nouse vain työkeästä kommentista, vaan siitä, että henkilö vertailee itseensä kohdistuvaa kohtelua muihin. Tämä puolestaan liittyy aiemmin luokittelemaani oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseen, tasapuoliseen kohteluun. Työkeät vastaukset kuitenkin selitettiin esimiehen kiireellä ja väsymyksellä, eivätkä haastateltavat kokeneet, että esimiehellä olisi henkilökohtaisesti jotain vastaan.

***H6:** Et joskus sit voi olla et [esimiehen nimi] ehkä toi väsymys. Väsymys ja kiire tuottaa sen et saattaa, et ei niinku aina äl- tavallaan, jaksa niin paljo, et sit se joskus saattaa kuulostaa vähä töksähtävältä se, lauseen sävy, vaik mä tiedän et [esimiehen nimi] ei välttämät niinku tarkota sitä sillä tavalla. Mut sit vastaanottajalle se kuulostaa.*

Epäreilun kohtelun selitettiin johtuvan tilannetekijöistä sen sijaan, että olisi kuvailtu kohtelun johtuvan esimiehen suhtautumisesta tiimiin. Kuitenkin tästä huolimatta suhtautuminen saattoi herättää negatiivisia tunteita tiimissä.

Vuorovaikutuskuvausta voidaan tarkastella sekä menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012) että vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) kautta, vaikka suoraa yhteyttä tällä kuvauksella ei ole teorioihin. Se, että esimies kannustaa esittämään ideoita ja ottaa ne huomioon, vaikuttaisi liittyvän menettelytapoihin ja niiden oikeudenmukaisuuteen. Tarkemmin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä tarkasteltaessa haastateltavien puheessa ilmenee Leventhalin (1980, s. 43–44) edustavuusperiaatteen mukaista kuvailua. Esimerkiksi toimintatapojen muutoksissa esimies jakaa valtaansa (mts. 44) tiimin jäsenille, jonka myötä tiimin jäsenet pääsevät yhdessä muokkaamaan tiimin toimintatapoja. Ideoiden huomioiminen ei kuitenkaan jää vain huomioimisen tasolle, vaan niiden esittämiseen kannustetaan. Esimiehen pyrkimys tiimin jäsenten edustettavuuteen on tätä kautta hyvinkin aktiivista. Sen sijaan ideoiden pelkkä huomioiminen voidaan nähdä passiivisempänä toimintana. Tämänkaltaista kuvausten sisältöeroa ei eritellä Leventhalin (1980) teoriassa ja tulenkin tarkastelemaan tätä tarkemmin pohdinnassa.

Tiimistä välittämiseen ja tiimiin suhtautumiseen liittyvät kuvailut puolestaan liittyvät enemmän vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin. Nämä kuvaukset liittyvät vuorovaikutukseen suoraan esimiehen kanssa. Tiimistä välittämistä ei käsitellä kuitenkaan suoraan vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriassa (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012). Tiimiin suhtautuminen puolestaan liittyy etenkin Biesin & Moagin (1986; ref. Bies, 2001) käsitteeseen kunnioituksesta. Biesin (2001, s. 105) mukaan epäkunnioitus voi ilmetä työkeytenä, joka puolestaan voidaan kokea epäoikeudenmukaisena. Kuitenkaan kuvailuissa työkeys ei näyttäydy niin yksiselitteisenä



ilmiönä, vaan sille annetaan syyselityksiä, kuten kiire ja väsymys. Esimies itse ei näyttäydä työkeänä, vaan työkeyden nähdään johtuvan tilannetekijöistä.

### 5.1.5 Läsnäolo

Viidenneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuksi määritin läsnäolon. Vaikka haastateltavat kuvailivatkin esimiehen välittävän ja huomioivan tiimiä, esiintyi esimiehen taholta tulevaan kohteluun liittyen paljon kuvailuja esimiehen läsnäolosta tai tarkemmin poissaolosta. Haastateltavat kertoivat esimiehen olevan paljon poissa tiimin päivittäisestä työstä, eikä hän ehtinyt olla läsnä. Tällöin esimieheltä oli vaikeaa saada apua ja tukea työhön. Etenkin esimiehen kiireen nähtiin vaikuttavan läsnäoloon, mutta toisaalta kuvailtiin, ettei esimies pystynyt itse siihen vaikuttamaan. Yksi haastateltava kuvailikin esimiehen läsnäolon ja kiireen vaikuttavan tunteeseen, ettei esimiehellä ole aikaa tiimin jäsenilleen.

*H8: Esimies vaikuttaa sillä tavalla että ku ei kerkee meidän kanssa olla. Nyt on taas niin kun hurja kiire täällä menossa. Eei, tiimipalaveris ehkä näkee ja, sit vähä niinku, sähköpostil millo sä oot paikalla. Et on niinku tärkeitä asioita ja esimiehellä on aina kiire ni, ei oo sitä tunnetta, et se kuuntelis minua kymmenen minuuttia*

Toisaalta läsnäolon kuvailtiin vaikuttavan tunteeseen siitä, että tiimin työ nähdään tärkeänä ja sitä arvostetaan.

*H7: Nii tuo ehkä enemmän sellasta, ööm, ehkä vaan se et hän tulis siihen, kysymään et mitä täällä, ollaanko me hengissä ((naurahtaa)) tai näin että se et tois, ehkä semmosta että meitä, arvostetaan täällä, meijä työ on niinku, tärkeitä.*

Haastatteluissa esiintyi kuitenkin hieman ristiriitaista puhetta esimiehen poissaolosta.

Toisaalta nähtiin, että esimiehen läsnäolo vaikutti tunteeseen arvostuksesta. Toisaalta taas esimiehen läsnäolon ei nähty olevan esimiehen päätettävissä, vaan sen kuvailtiin johtuvan enemminkin esimerkiksi useista palavereista.

*H1: Mutta tota hän on hyvin paljon pois, meidän siitä varsinaisesta työstä. Että et hänellä on hirveen paljon palaveria ja kaikkee et, et hänt- menee monta päivää et häntä näkee ollenkaan ((naurahtaa)) tai muuta. Et semmonen, mitä ehkä itse kaipais että, et jos tulee joku semmone mitä ei, mihin tarvis tavallaa jonku vastauksen tai vahvistuksen, ni sitä ei pysty hakemaan.*

Tiimin jäsenet kuvailivat, että esimies oli läsnäolosta huolimatta kiinnostunut tiimistä. Haastatteluissa kuitenkin toivottiin esimiehen olevan enemmän läsnä tiimin arjessa, koska sillä koettiin olevan merkitystä oikeudenmukaisuuskokemuksissa. Läsnäolon myös kuvailtiin vaikuttavan kokemukseen tuesta. Tiimin kuvailuista ilmeneekin, ettei siihen kohdistuvan kohtelun tarvitse olla aktiivista, vaan esimiehen kohtelu voi ilmetä myös poissaolon kautta.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakentällä läsnäoloa voidaan tarkastella vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) ja etenkin ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin näkökulmasta (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005; Mayer ym., 2007). Tässä kuvauksessa vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri näkyy siten, ettei vuorovaikutusta ole tarpeeksi tiimin ja esimiehen välillä. Haastateltavat kokivatkin paikoin haastavaksi kuvailla muuta vuorovaikutusta esimiehen kanssa, koska varsinaista vuorovaikutusta kuvailtiin olevan vähän. Sen sijaan vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriassa tehdään oletus, että tiimin ja esimiehen välillä olisi vuorovaikutusta, jota voidaan arvioida. Haastateltavien puheissa vaikuttaisi kuitenkin siltä, ettei vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden välttämättä tarvitse sisältää loukkaavia arvioita tai kunnioituksen puutetta, kuten Bies & Moag (1986; ref. Bies, 2001, s. 104–105) vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuteen liittävät. Sen sijaan myös vuorovaikutuksen puuttuminen, voi näyttäytyä epäoikeudenmukaisena.

Lisäksi läsnäolossa oikeudenmukaisuuden lähde on hieman epäselvä. Haastateltavat kuvailevat kokevansa epäoikeudenmukaiseksi sen, ettei esimiehellä ole heille tarpeeksi aikaa, mutta toisaalta sen ei nähdä olevan esimiehestä riippuvaa. Se, mikä tai kenen toiminta nähdään oikeudenmukaisena, ei välttämättä ole niin selkeää, kun haastateltavat pääsevät itse kuvailemaan oikeudenmukaisuutta.

### 5.1.6 Palkitseminen

Viimeiseksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuksi muodostui palkitseminen. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa oli tapana palkita vuosittain tiimistä pari henkilöä henkilökohtaisella palkkiolla. Esimies oli haastateltavien mukaan se, joka teki päätöksen palkitsemisesta. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus kuitenkin herätti erilaisia näkemyksiä. Osa kuvaili palkitsemisen herättävän mielipahaa ja ärtymystä. Tämän kerrottiin johtuvan näkemyksistä kuten, miksi joku toinen sai palkkion itsensä sijasta. Osa taas kuvaili epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen nousevan enemmän siitä, etteivät palkkioiden jakoperusteet olleet kaikille selkeitä kuin, että itse palkkioiden jakaminen olisi ollut epäoikeudenmukaista. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen kuvailu kohdistuikin ehkä enemmän koko palkkiosysteemiin kuin siihen, että esimies palkitsisi tiimin jäseniä epäoikeudenmukaisesti.

*H2: Nii, no ne on vissii vähä, aiheuttanu närkästystä että se, palkkiojärjestelmä täällä ei oo kovin, mun mielest järkevää eikä, kannustava. Et, mm, et tietyllä tavalla se että, tietysti et jokainen hoitaa oman työnsä, niin, siitä ei pidä niinku maksaa mitään, ylimääräistä palkkiota. Et ehkä sitä ei sitte, et sen pitäis olla niinku jotai semmost mitä sä teet jotain ylimääräistä. Nii se, kaikki ei oo välttämättä niinku, ymmärtäny sitä. Ja se, sitten kun näitä palkkioita on jaettu niin, se aiheuttaa, semmost niinku mielipahaa et sitä. Toiset on kokenu sitä sit että, et sitä hänen työtään ei arvosteta, vaik ei oo kyse siitä, vaa sitä et joku on tehny jotain ylimääräistä, jotai ekstra.*

Haastateltava tuo puheessaan esille, että palkitsemisen tulisi perustua ylimääräisen työhön normaalin työn lisäksi. Hän erottelee toisistaan normaalin työn ja ylimääräisen työn. Normaalityöhön kuuluvat työntekijän omat tehtävät, kun taas ylimääräinen työ sisältää jotain lisää omaan työnkuvaan. Ylimääräinen työ näyttäytyy puheessa sellaisena, jota tulisi palkita. Toisaalta lainauksen alussa haastateltava tuo esille, ettei hän pidä palkkiojärjestelmää järkevänä tai kannustavana. Se, miten tiimiä tulisi palkita jääkin epäselväksi. Puhe on myös hieman ristiriitaista, sillä toisaalta haastateltava ei näe palkkiojärjestelmää kannustavana tiimille, mutta toisaalta hän oikeuttaa puheessa ylimääräisen työn palkitsemisen.

Muutkin haastateltavat pohtivat sitä, kuinka kannustava palkkiojärjestelmä on, sillä se herätti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tiimin jäsenet miettivät, miten järjestelmä kannustaa niitä, jotka eivät saa palkkiota. Jos palkkiota ei saanut, sen kuvailtiin esimerkiksi herättävän ajatuksia siitä, ettei tehnyt töitä tarpeeksi hyvin. Yksi haastateltava pohtikin, olisiko kannustavampaa palkita koko tiimi yksilöiden sijasta, jos se olisi mahdollista.

*H1: No, vois olla joskus hyvä palkita se koko tiimi, koska sitte kaikki kuitenkin, tekee sitä työtä niinku, varsinki sillo ku on joku projekti menossa, et, et eihä ne projektiin liittyvät ihmiset, nehan tekee, ne on niinku siin projektissa kiinni, ni sillo ne ei tee sitä, välttämättä sitä päivittäistä työtä nii paljo. Ni sillonha nää jotka tekee päivittäistä työtä ni, he kokee niinku, rasi- sillai ehkä rasittuvansa. Ja sit, ja jos vaa nää projekti-ihmiset palkitaan, ni sillonha, nää niinku tuntee epäoikeudenmukaisuutta. Et siinä tapauksessa ois ehkä hyvä et palkittais se koko tiimi koska, toiset joutuu venymään, täällä päässä ja toiset joutuu ((hymähtää)) täällä päässä että, Et sillai, mun mielest se ois niinku tasapuolisempaa.*

Haastateltava tekee eronteon projekteissa mukana olevien tiimin jäsenten ja päivittäistä työtä tekevien tiimin jäsenten välille. Projekteissa olevat tekevät päivittäisen työn lisäksi muutakin, minkä takia päivittäistä työtä tekevien kuvaillaan rasittuvan. Lainauksessa kuvaillaan oikeudenmukaiseksi molempien työpanoksien huomioonottaminen, jolloin voitaisiin palkita koko tiimi. Oikeudenmukaisena nähdään siis tasapuolinen kohtelu. Haastateltava arvioi oikeudenmukaisuutta eri tavalla kuin H2 aiemmassa lainauksessa. Deutchin (1975) kolmijakoa apuna käyttäen, H1 kuvailee oikeudenmukaisuutta tasa-arvoisuusperiaatteen kautta eli kaikki tulisi huomioida samalla tavalla palkitsemisessa. Sen sijaan H2 kuvailee oikeudenmukaisuutta tasasuhteisuusperiaatteen kautta eli palkkioiden jakamista työpanosten perusteella.

Lisäksi haastateltavat erottelevat puheessaan päivittäisen työn ja projektityön eri tavalla. H2 puhuu projektityön sijasta ylimääräisestä työstä. Oletan näiden luokitusten vastaavan toisiaan, koska molemmat haastateltavat nostavat tälle vastineeksi päivittäisen työn tai normaalin työn. Ylimääräinen työ luo kuvan lisätyöpanoksesta, kun taas projektityö kuulostaa siltä, että se voi olla osana työtä. Sitä, miten tiimin jäsenet pääsevät mukaan projekteihin, ei kuitenkaan tuotu esiin haastatteluissa. Palkkioiden jakamista siis kuvaillaan eri tavalla, minkä takia myös sen oikeudenmukaisuus välittyy puheessa erilaisena.

Toisaalta näiden epäoikeudenmukaisuuskokemusten kuvailtiin olevan vain hetkellisiä ja, että ne heräsivät silloin, kun palkkioita jaettiin.

Osa puolestaan kuvaili palkkioiden jakamisen oikeudenmukaiseksi. Tätä perusteltiin sillä, etteivät palkkiot useimmiten menneet samoille henkilöille ja palkkioiden jakamiseen annettiin hyvät perustelut. Etenkin edellisen vuoden palkkioista haastateltavat vaikuttivat kuvailujensa perusteella melko yksimielisiltä. Heidän mukaansa oikeat ihmiset saivat palkkiot ja ne olivat hyvin perusteltuja.

*H3: Mutta niitä on, on jaettu, ja nytki oli vuoden alussa, on, oli sit kahelle henkilölle sellaset boonukset ja, kyllä ne mun mielestä on, on ihan oikeudenmukaisesti, kun ne ei, ne on yleensä siis, henkilöt vaihtuu. Ja, oli ainakin nyt viimeksi, [esimiehen nimi] oli pitkät perustelut, perustelut niihin, jotka se siinä sitten tiimipalaverissa kaikille ensin, luki ne perustelut ja sit kerto ne henkilöt.*

Haastateltava erittelee lainauksessa syitä, joiden takia palkkioiden jakamista voidaan pitää oikeudenmukaisena. Hän kertoo, että henkilöt vaihtuvat ja esimiehellä on kattavat perustelut, jotka kerrotaan koko tiimille. Kuvailuissa palkitseminen nähdään siis oikeudenmukaisena, kun se oikeutetaan tiimille ja samoja ihmisiä ei suosita.

Konkreettisen palkitsemisen lisäksi kuvailtiin suullisen palautteen merkitystä. Sen kerrottiin vaikuttavan positiivisesti tiimin ilmapiiriin. Suullisen palautteen nähtiin esimerkiksi heijastavan esimiehen arvostusta tiimin työtä kohtaan.

*H5: No siis oma esimies ainaki meitä, arvostaa ja, saa, on kehariski saa palautetta että, tehään työ hyvin ja et, sielt päi tulee kyl arvostusta.*

Haastateltavan kuvailussa ilmenee, että ainakin esimies arvostaa tiimin työtä ja hän tuo sen suullisesti tiimille esille. Haastateltava tekee myös puheessaan tietyillä sanavalinnoilla kuten ”ainaki” ja ”sielt päi” implisiittisesti eronteon esimiehen ja jonkin muun tahon välille. Kuvailusta saa kuvan, että jostain toiselta suunnalta tiimi ei saa arvostusta. Haastateltavan muista puheista ilmenee, että esimiehen arvostusta todennäköisesti verrataan ylemmän organisaation taholta tulevaan arvostukseen.

Palkitsemisen kuvailut voidaan liittää jakavaan (Homans, 1961; Whitman ym., 2012), menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012) ja vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012). Osa kuvailuista liittyi palkitsemisen lopputulokseen ja osa siihen, millä perusteilla palkitseminen tehdään. Jakavaa oikeudenmukaisuutta kuvastavat ne epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, joissa joku toinen on saanut palkkion itsensä sijasta. Lisäksi kuvailut ylimääräisestä työstä liittyvät jakavaan oikeudenmukaisuuteen, koska ne koskevat palkkioiden jakamisen arviointia. Näissä kuvailuissa tarkastellaan palkitsemisprosessin lopputulosta ja palkitsemisen perusteita. Myös henkilöiden vaihtuminen palkitsemisessa kuvailtiin oikeudenmukaiseksi, mikä puolestaan viittaisi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kuvailuun. Se, ettei esimiehen nähdä suosivan ketään palkitsemisessa liittyi Leventhalin (1980) säännöistä puolueellisuuden estämiseen. Toisin sanoen esimiehen ei nähdä olevan puolueellinen joitain tiimin jäseniä kohtaan, vaan kohtelee heitä samalla tavalla. Kuvailu voidaan myös liittää johdonmukaisuussääntöön, jonka mukaan palkitsemisen tulisi olla johdonmukaista kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. (Mts. 40–41.)

Vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin ja etenkin siihen kuuluvaan tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen liittyy päätösten oikeuttaminen (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005). Aineistossa päätösten oikeuttamista kuvastaa se, että esimies antaa perustelut palkitsemiselle, mikä nähtiin tiimissä oikeudenmukaisena. Toisaalta haastateltavien puheissa esiintyi kuvailuja epäoikeudenmukaisuudesta koskien yleisesti jakamisperusteita, jotka eivät olleet esimiehen määriteltävissä. Palkitsemisysteemistä johtuva epäoikeudenmukaisuus ei kuitenkaan kuvasta oikein mitään näistä ulottuvuuksista, vaikka lähimpänä se on menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Kuvailut palkitsemisysteemistä eivät kohdistuneet päätöksentekoprosessiin tai prosessin tuloksiin vaan itse järjestelmään, jonka perusteella palkkiot jaettiin. Siitä johtuvien epäoikeudenmukaisuuskuvailujen lähteenä ei myöskään ollut esimiehen toiminta vaan palkitsemisjärjestelmä. Tätä näkökulmaa tulen tarkastelemaan vielä tarkemmin pohdinnassa.

### 5.1.7 Yhteenveto

Alla olevassa taulukossa tiivistetään se, mistä käsitellyt oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailut on muodostettu. Yläluokat vastaavat käsiteltyjä oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuja. Yläluokat on muodostettu alaluokkien perusteella, joista löytyy yksityiskohtaisempaa kuvailua siitä, mitä yläluokka pitää sisällään.

*Taulukko 2. Luokittelu, kun esimies on oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä*

<b>Yläluokat</b>	<b>Alaluokat</b>
Tasapuolisuus	Tasapuolinen kohtelu Yksilöiden huomioiminen Tiimin jäsenten suosiminen Tiedottaminen Töiden jakamisen tasapuolisuus Tiimin työtehtävien osaaminen
Luottamus	Tiimiin luottaminen Itsenäinen työnteke
Tiimin puolustaminen	Tiimin puolustaminen Esimies yrittää vaikuttaa päätöksentekoon
Vuorovaikutus	Huomioiminen Välittäminen Tiimiin suhtautuminen
Läsnäolo	Esimiehen poissaolo
Palkitseminen	Palkitseminen reilua Palkitseminen ei kannustavaa

### 5.2 Organisaatio oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä

Organisaatio oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä sai erilaisia kuvauksia esimieheen verrattuna, minkä takia muodostin näistä omat luokkansa. Kuvauksia oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä, joissa kuvailut kohdistuivat organisaatioon, oli yhteensä kuusi: päätöksenteko, arvostus, organisaation ja tiimin välinen etäisyys, organisaation tietämättömyys, töiden resursointi sekä epävarmuus.

### 5.2.1 Päätöksenteko

Ensimmäiseksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi, jossa organisaatio oli lähteenä, määritin päätöksenteon. Haastateltavat kuvailevat organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että päälliköt tekevät päätökset. Tiimiltä itseltään sen sijaan ei kysytä mielipidettä päätöksistä, vaikka päätökset vaikuttaisivat tiimiin. Tiimin kuvaillaankin jäävän ulos päätöksenteosta.

*H6: Monesti on, mun mielestä liian, taas päällikkövetosta, meininkiä. Että, öö, meillä päälliköt tekee keskenänsä niin kun päätöksiä, ja kaikennäkösiä eikä sitten. Meil on kuitenkin tääl on tosi paljon osaavia ihmisiä jotka pystys tuomaan sieltä niinku, tavallaan käytännöstä ja niistä käytännön prosesseista niitä tarpeita et, miten ne pitäis oikeesti mennä. Mut sit kun ei kuunnella niin sit toteutetaan, niinku, semmosta, huonoo mikä aiheuttaa sit manuaalista työtä ja, näin että. Kun päälliköt ei voi sitten, jotenkin välillä, kuunnella meitä muita tai mistä sitten johtuukaan.*

Haastateltava tekee puheessaan eronteon päälliköiden ja käytännön työtä tekevien välille. Päälliköiden kuvaillaan tekevän itse päätökset, eivätkä he ota käytännön työtä tekeviä mukaan päätöksentekoon. Haastateltavan mukaan käytännön työtä tekevillä olisi kuitenkin annettavaa päätöksentekoon, koska he tuntevat käytännön prosessit. Lainauksessa päällikkövetoinen päätöksenteko näyttäytyy epäoikeudenmukaisena tiimiä kohtaan, koska tiimin jäseniä ei osallisteta tai kuunnella päätöksiä tehtäessä. Sen, ettei tiimiä osallisteta mukaan päätöksentekoon, nähdään myös vaikuttavan kielteisesti päätösten toimivuuteen.

Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa päätöksentekoa tarkasteltaessa Leventhalin (1980, s. 43–44) edustavuussäännön avulla oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvailuissa edustavuussääntö ei näyttäydy toteutuvan. Edustavuussäännön mukaan päätöksentekoon tulisi ottaa mukaan ne osapuolet, joita päätökset koskevat. Jos tämä ei tapahdu, päätöksenteko voidaan nähdä epäoikeudenmukaisena. (Mts 43–44.) Edustavuussäännön mukaisesti tiimin jäsenten kuvailuissa päätöksenteko näyttäytyy epäoikeudenmukaisena, koska tiimi ei pääse mukaan päätöksentekoon. Samalla kun tiimin jäsenet eivät pääse mukaan vaikuttamaan päätöksiin, tiimissä nähdään tämän vaikuttavan myös päätösten sisältämän tiedon tarkkuuteen.

Haastateltavien mukaan organisaatiolla ei ole tarpeeksi hyvää käsitystä käytännön työstä, minkä takia tiimi kokee, ettei päätöksissä käytetä tarkkaa tietoa. Leventhalin (1980, s. 41)



sääntöihin kuuluukin tiedon tarkkuus, jonka mukaan tarkan ja virheettömän tiedon käyttäminen edistävät oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Haastatteluissa myös kuvailtiin tiimin yrittävän viedä ajatuksia eteenpäin ylemmille tahoille esimiehen kautta. Esimiehen ei kuitenkaan nähty pystyvän vaikuttamaan kovinkaan hyvin jo tehtyihin päätöksiin. Vasta silloin, jos päätös ei toiminut, kysyttiin tiimin näkemyksiä käytännön työstä. Haastateltavat kuvailivatkin ongelmalliseksi päätösten tekemisen päälliköiden tietämyksen perusteella, koska silloin ei välttämättä otettu huomioon käytännön työtä.

*H3: Mut yleisestikkin, että kun, tää on taas nyt sama, että kun ne tekee jonku sit päätöksen ja ne ei sitten ole, huomioinu miten ne vaikuttaa mejän töihi. Et ne olettaa, et se on iha simppeli juttu, mutta sitten ei, ei oookkaan, ku ne ei tiedä meidän, tarkasti meidän, toimintatapoja tai työtehtäviä.*

Haastateltava kuvailee niitä ongelmia, jotka voivat ilmetä silloin, kun päätökset tehdään ilman tiimiä. Lainauksesta välittyä, että tiimissä pidetään epäoikeudenmukaisena sitä, ettei organisaatiossa huomioda päätösten vaikutuksia tiimin töihin. Päätösten vaikutusten huomioiminen puolestaan vaatisi tiimin toimintatapojen tuntemista. Kuvailuissa ilmenee, ettei ylemmillä tahoilla tunneta hyvin tiimin työtä. Tämän takia tiimi toivoi, että heiltä kysyttäisiin mielipiteitä päätöksiä tehdessä. Haastateltavien puhe heijastaa Folgerin (1977) käsitettä äänestä (ks. luku 2.1). Folgerin (1977) käsitteistöä käyttäen haastateltavat kuvailevat, ettei heillä ole ääntä vaikuttaa päätöksentekoon, mikä näyttäytyy epäoikeudenmukaisena haastateltaville. Tiimin ääni näyttäytyy haastatteluissa tärkeänä ja tiimi toivoisi, että sen tärkeys välittyisi myös muulle organisaatiolle. Vaikka toimimattomat päätökset oikaistiin ja tällöin kysyttiin myös tiimin mielipiteitä, eivät nämä toimenpiteet vaikuttaneet haastateltavien puheissa edistävän oikeudenmukaisuuden kokemusta. Leventhalin (1980, s. 42–43) yksi oikeudenmukaisuussäännöistä onkin oikaistavuus, jonka mukaan tehtyjä päätöksiä tulee olla mahdollista oikaista. Kuitenkaan tiimin jäsenten kuvailuissa tämä sääntö ei nouse yhtä merkittäväksi tekijäksi kuin edustavuusperiaate. Tässä aineistossa päätöksentekoprosessin aikana tehtävät menettelyt ovat merkityksellisempiä kuin päätöksentekoprosessin jälkeen tapahtuvat menettelyt.

Kun tiimi ei päässyt käyttämään omaa ääntänsä päätöksenteossa, loi se kuvaa siitä, ettei heidän näkemyksiään oteta organisaatiossa lainkaan huomioon.

***H2:** No, mm, välillä on ehkä vähän niinku, me vastaan muut asetelma mutta, ehkä se on sitte vähä, joka paikassa aina et tietysti, välillä on se, tunne ettei ehkä sitten muualla osata ottaa huomioon niinku, meidän, meidän näkökulmasta niitä asioita mutta tota. Mä luulen et se saattaa olla vähä jokaisessa, jokaisella osastolla se sama, vaikutelma tietystikki.*

***T:** Joo. Joo. Minkälaisii vaikutuksii tällä on sit tähä teidän, ilmapiiri?*

***H2:** Mm, ((pitkä tauko; 10s)) No ehkä se, hmm, ((pitkä tauko; 9s)) Aut, onpas vaikeeta. No tota, mm, et jos me koetaan ettei tääl muualla niinku oteta meitä, meitä huomioon ni, toki se liittyy meitä vielä tiukemmin niinku tuolla, tuolla sitte ehkä, yhteen. Et yritetään saada sit sitä, omaa, näkökantaamme niinku, esille.*

Haastateltava kuvailee puheessaan me vastaan muut -asetelmaa, joka nousee siitä, ettei tiimin näkökulmaa oteta huomioon. Hän tekeekin eronteon meidän ja muiden välille, mikä heijastaa sisä-ulkoryhmäjaottelua. Tämä jaottelu näkyy myös kohdassa, jossa haastateltava kuvailee huomiotta jättämisen vaikuttavan tiimin yhteen nivoutumiseen. Tiimin asema näyttäytyy kuvailussa puolustavana, koska haastateltava kuvailee tiimin olevan muita vastaan. Tiimin jäsenet samastuivatkin kuvailuissaan omaan tiimiinsä sen sijaan, että he olisivat samastuneet koko organisaatioon. Näin ollen kuvailuissa tiimi ja organisaatio vaikuttavat olevan eri puolella.

Päätöksentekoon liittyy myös tiedonkulku. Haastateltavat kuvailivat, ettei tieto päätöksistä tullut aina tarpeeksi ajoissa perille. Tämän puolestaan kerrottiin aiheuttavan ongelmia tiimille, jos päätökset vaikuttivat myös tiimin toimintaan. Päätöksistä tiedottamisen toivottiin myös olevan avoimempaa jo päätöksenteko vaiheessa, eikä vasta sen jälkeen. Tilanteen kuitenkin kuvailtiin muuttuneen hieman parempaan suuntaan.

***H4:** Kyl mä luulen et siit me ollaan kaikki aika yksimielisiä että, et tilanne on korkeintaan vähän kohentunu viime aikoina mutta että, ei täällä mikää niinku, tiedonkulullisesti tai sitte tälläsessä niinku vuorovaikutuksessa oo mikää mahtava tilanne, niinku organisaatiossa. Varmasti sitä on yritetty, parantaa mut kyl mä luulen et, muutkin on sitä mieltä että ei täällä mikään niinku, tosi hyvä tilanne oo sen suhteen.*

Haastateltava kuvailee, ettei tiedonkulku ja vuorovaikutus tiimin ja organisaation välillä ole kovin hyvä, vaikka sitä on yritetty kehittää. Tiedonkulku näyttäytyy haastateltavien puheissa epäoikeudenmukaisena, koska tiimi haluaisi saada tiedon päätöksistä aiemmin.

Näin ollen heidän odotukset tiedottamisesta eivät vastaa kuvailtua tilannetta tiedonkulusta. Kuvailut tiedonkulusta ilmentävät Leventhalin (1980, s.40) johdonmukaisuussääntöä, sillä vaikka tilanne päätöksenteon tiedonkulusta on parantunut, ei se vielääkään ole haastateltavista oikeudenmukainen. Näin ollen vaikuttaisi siltä, ettei tiedonkulku ole johdonmukaista: tiedonkulun nähdään välillä toimivan ja välillä taas ei. Kuitenkaan epäoikeudenmukaisuuden kokemus ei vaikuttaisi nousevan pelkästään epäjohdonmukaisuudesta, vaan ylipäättään siitä, ettei tieto tule tarpeeksi ajoissa perille.

Haastatteluissa esiintyi myös muutamia kuvailuja siitä, että tiimin osallistaminen kehittämisprojekteihin oli kohentunut ja tiimin jäseniä otettiin paremmin mukaan kehittämään tiimin toimintaa. Osa siis erotteli puheessaan aiemman ja nykyisen tiimin osallistamisen. Yleisesti kuitenkin haastateltavien oikeudenmukaisuuden ilmapiirikuvailuissa ilmeni, ettei tämän hetkistä päätöksentekoa ja siihen liittyvää tiedonkulkua nähty reiluna tiimiä kohtaan. Päätöksenteon kuvailuun liittyvät sisällöt heijastavat oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kentällä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012), sillä haastateltavat arvioivat päätöksentekoprosessissa tapahtuvia käytäntöjä. Päätöksentekoprosessien käytännöt myös vaikuttivat päätösten lopputuloksien arviointiin. Kun tiimi koki, ettei heidän näkemyksiä oltu huomioitu päätöksenteossa, koettiin myös tehdyt päätökset epäoikeudenmukaisiksi.

### **5.2.2 Arvostus**

Toiseksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi muodostin arvostuksen. Tiimin jäsenet kuvailivat yhdenmukaisesti sitä, ettei heidän työtään oikein arvostettu muussa organisaatiossa. He kuitenkin itse näkivät oman työnsä arvokkaana. Tiimin omien ja muiden näkemysten välillä esiintyykin ristiriitaa, mikä näyttäytyy tiimille epäoikeudenmukaisena. Arvostuksen puute näkyi tiimin jäsenten kuvaillessa muun organisaation näkemyksiä tiimin työstä.

*H9: Kyl me aika mitättömiä varmaan sit kumminki loppupeleis ollaan, tuol ylempänä.*

*H6: Et se, mä niinku ite koen et meit ehkä pidetään vähäpätöisempänä, tai vähätellään.*

Haastateltavat luokittelevat itsensä mitättömiksi ja vähäpätöisiksi organisaation näkökulmasta. H9 tekee puheessaan implisiittisesti eronteon ylempien ja alempien tahojen välille. Tästä voisi päätellä, että mitättömyys organisaatiossa tulee nimenomaan ylemmiltä tahoilta, mikä tuli ilmi myös muissa haastatteluissa. Nämä luokittelut luovat kuvaa siitä, ettei tiimin työtä pidetä merkityksellisenä organisaatiossa. Haastateltavat kuvailivatkin, että tiimin työtä pidettiin lähinnä pakollisena osana organisaatioita ja tiimin työn merkitystä vähäteltiin tai aliarvioitiin. Arvostuksen puute johti kokemukseen siitä, että muut osastot nähtiin organisaation kannalta tärkeämpinä kuin tiimin osasto, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan nähdä.

*H4: Ei koeta tärkeeks sitä että, no ehkä meil on se [osaston nimi] että, mä en tiedä onks se perusteltu tunne, mutta ehkä se on niinku, ehkä se on joku historia et sellane perinne mikä, niinku on aiheuttanu sen että, on ehkä sellanen tunne että, me ei olla yhtä tärkeitä, kun jotkut muut osat, organisaatiota. Et, se on ehkä sellane. Mut se on, se vaan niinku ehkä, on sellane yhteissumma jostain niinku, jostain menneisyydestä ja, sitte jostai, tiedonkulusta jaa, tälläsist niinku, pikkuasioista. Tai siitä että kuvitellaa et, me ei juuri tehdä mitään. Tai, sellanen niinku ihan niinku sellane, kuvitelma olis. Niin, niin. Se on ehkä se, mistä tulee sellane, ei sinänsä niinku. Niin, tai just se et ei kysytä että, jos ne päätökset vaikuttaa meihin niin, ei niinku, ainakaa meille asti se ei näy, et meiltä olis niinku kysytty. Nii nii, se on ehkä mikä, aiheuttaa sitä, eriarvoisuuden, tunnetta.*

Haastateltava pohtii lainauksessa sitä, mistä eriarvoisuuden tunne johtuu. Hän erottelee muut organisaation tiimit haastateltavan tiimistä, minkä kautta hän vertailee oman tiiminsä asemaa organisaatiossa. Muihin organisaation tiimeihin verrattuna tiimiä ei nähdä haastateltavan mukaan yhtä tärkeänä. Tätä hän perustelee luokittelemalla eri syitä, joita hän kuvailee pikkuasioiksi. Puheessa nousee esille perinne, menneisyys ja tiedonkulku. Perinne ja menneisyys luovat kuvan siitä, että eriarvoisuuden tunne on pysynyt muuttumattomana pidemmän aikaa. Tiedonkulku puolestaan liittyy todennäköisesti siihen, ettei tieto esimerkiksi päätöksistä kulje tarpeeksi hyvin tiimille, mikä herättää eriarvoisuuden tunnetta. Lisäksi organisaation kuvaillaan lainauksessa kuvittelevan, ettei tiimissä tehdä mitään, eikä päätöksistä kysytä tiimiltä. Nämä nousevat myös perusteluiksi sille, miksi tiimiä pidetään eriarvoisena.

Kuvaus arvostuksesta oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teoriakentällä viittaisi vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) ja etenkin siihen liittyvään ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt ym., 2005; Mayer ym., 2007). Vähättely ja arvostuksen puute kuvastavat Biesin ja Moagin (1986; ref. Bies, 2001, s. 104–105) vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden sääntöä kunnioituksesta. Kuvailuista ilmenee, etteivät tiimin jäsenet koe, että heitä ja heidän työtään kunnioitettaisiin organisaatiossa. Tämä ilmenee esimerkiksi vähättelynä tiimiä kohtaan. Näin ollen arvostuksen puute nähdään epäoikeudenmukaisena, koska tiimi itse näkee työnsä arvokkaana.

### 5.2.3 Organisaation ja tiimin välinen etäisyys

Kolmanneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi määritin organisaation ja tiimin välisen etäisyyden. Haastateltavat kuvailivat tiimin välisen etäisyyden olevan molemminsuuntaista. Organisaatio näyttäytyi tiimille kaukaisena, mutta toisaalta haastateltavat kuvailivat myös tiimin näyttäytyvän kaukaisena organisaatiolle. Haastateltavat kertoivat, etteivät he ole suoraan yhteydessä ylemmäs organisaatioon, vaan vuorovaikutus tapahtuu esimiehen välityksellä.

*T: Mites sitte tota koko organisaation tai muitten sitte, öö, esimiehien? niinku ylemmän tason? [kohtelu tiimiä kohtaan]*

*H3: No s-, se on vaikee sanoo, ku ne ei ei, Ku ne ei oo meijän kaa oikee missään tekemisissä. Et ei sieltä, ei me olla suoraan niitten kanssa, tekemisissä, ja jos jotain tietoa ni se tulee aina sitten meille niinku esimiehen kautta että, Ne on, ne on etäisiä.*

Haastateltavalle oli haastavaa kuvailla organisaation taholta tulevaa kohtelua, koska tiimi ei ollut tekemisissä ylemmän organisaation kanssa. Haastateltava kuitenkin kuvailee vuorovaikutussuhteen puuttumista. Ylemmältä tasolta ei olla tekemisissä tiimin kanssa ja toisin päin. Vuorovaikutussuhteeseen luokitellaan kolme osapuolta, joita ovat tiimi ”me”, ylempi organisaatio ”ne” ja esimies. Tässä suhteessa tiimin ja organisaation välinen vuorovaikutus tapahtuu esimiehen välityksellä. Tämän takia haastateltava kuvailee

organisaatiota etäiseksi. Haastatteluissa toivottiinkin, että ylempi organisaatio olisi lähempänä tiimiä, jotta se näkisi, mitä tiimi tekee. Tällöin tiimi myös näkisi, mitä ylempänä organisaatiossa tehdään.

Tiimin ja organisaation välisen etäisyyden kuvailuihin liittyi myös kuvailut tiimin unohtamisesta organisaatiossa. Haastateltavat kuvailivat, että tiimi oli melko näkymätön organisaatiossa ja että se unohdettiin organisaatiossa. Unohtamisella tarkoitettiin sitä, ettei tiimin tehtäviä aina otettu huomioon tai ettei esimiestä otettu mukaan palavereihin, jotka kuitenkin liittyivät tiimin toimintaan. Tiimi ei myöskään tuonut itseään esiin kovinkaan paljon organisaatiossa. Yksi haastateltavista kuvaili tiimin tekevän taustatyötä, minkä takia tiimin nähtiin unohtuvan organisaatiossa.

*H2: No ehkä täällä koko, ((pitkä tauko; 7s)) koko talon sisällä niin, öö, ((pitkä tauko; 6s)) must tuntuu et meijät tosissaan välillä niinku unohdetaan kokonaan. Et toi on selkeesti toi sit taas toi, [toisen tiimin nimi] ni on, on enemmän esillä et, tavallaan tehään vähä semmosta taustatyötä siellä ni, mitä ei, mikä ei sitte sillä tavalla, näy.*

Haastateltava erottelee puheessaan koko talon, toisen osaston ja tiimin itsensä eli ”meidät”. Hän vertailee tiimiä toiseen tiimiin, joka on enemmän esillä koko organisaatiossa. Tämän hän perustelee johtuvan siitä, ettei tiimin tekemä työ näy muualla yhtä hyvin kuin toisen tiimin. Kuitenkin unohtaminen näyttäytyy negatiivisena, koska haastateltava kuvailee, että tiimi unohdetaan kokonaan. Haastateltavat toivoivatkin, että heidät otettaisiin paremmin huomioon organisaatiossa. Näin ollen huomiotta jättäminen näyttäytyy haastateltavien puheissa epäoikeudenmukaisena tiimiä kohtaan.

Kuvaus organisaation ja tiimin välisestä etäisyydestä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin kentällä voisi sopia menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012) ja vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012). Tiimin unohtamista voidaan tarkastella edustavuusperiaatteen (Leventhal, 1980) kautta. Haastateltavat kuvailivat, että tiimi saatettiin unohtaa ottaa mukaan tiimiä koskeviin palavereihin tai päätöksentekoon. Näin ollen tiimi ei ollut edustettuna näissä tilanteissa. Etäisyys ja tiimin näkyvyys vaikuttivat kuitenkin ilmenevän

jokapäiväisessä arjessa, minkä takia kuvailut liittyvät myös vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012). Vuorovaikutusta tiimin ja organisaation välillä ei nähty olevan, minkä koettiin vaikuttavan esimerkiksi organisaation tietoon tiimin tekemistä työtehtävistä. Näin ollen vuorovaikutuksen puuttumistakin voidaan pitää epäoikeudenmukaisena, sillä sen nähdään heijastuvan esimerkiksi päätöksissä. Kuvaus etäisyydestä liittyykin seuraavaan muodostamaani oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseen eli organisaation tietämättömyyteen. Erona kuitenkin näillä kahdella luokalla on se, että etäisyydestä huolimatta organisaatio voisi tuntea tiimin tehtävät hyvin. Tämän takia nämä käsitteet esitellään omina lukuinaan.

#### 5.2.4 Organisaation tietämättömyys

Neljänneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi nimesin organisaation tietämättömyyden. Tiimin jäsenet kuvailivat, ettei organisaatiossa tiedetty, mitä kaikkea tiimin työtehtäviin kuului. Tämä liitettiin vahvasti tiimin ja organisaation väliseen etäisyyteen: etäisyyden takia tiimissä nähtiin, ettei organisaatiossa ollut tarpeeksi kattavaa kuvaa tiimin päivittäisestä työstä. Organisaation näkemysten tiimin työtehtävistä kuvailtiin kuitenkin vaikuttavan organisaation tekemiin päätöksiin. Näin ollen kuvauksista ilmeni, että päätöksenteko huolestutti tiimin jäseniä. Haastateltavien mukaan päätökset tehtiin välillä ilman, että tiedettiin, mitä tiimi oikeasti teki.

***H3:** No aina tääl on ehkä vähä ollu, hiertäny, varmaan, aina kun mennään näihi alempiin osastoihin se kun, tuntuu miten, kaukana sitten niinku, kun mennään ylöspäin, nii ihmiset on ja miten, tietämättömiä, me koetaan et ne on meijä tehtävistä. Ni se on aina, varmaa semmone ikuisuus kysymys, joka sit hiertää. Hiertää varmasti kaikkia, ei ainoastaan meidän tiimiä.*

***T:** Joo. Ootteks te keskustellu näist asioista sitte? Yhessä kans vai?*

***H3:** No joo. Joo kyl se toisinaan on aika yleinen puheenaihe. Et se vähän turhauttaa, et koetaan et ne ei, tiedä tarkkaan et mitä me täällä tehään, ja se taas sit vaikuttaa heidän, tekemiin päätöksiin,*

Haastateltava erottelee puheessaan alemmat osastot ylemmistä osastoista. Hänen mukaansa myös muissa tiimeissä koetaan, ettei organisaatiossa tunneta niiden työtehtäviä. Tämä erottelu alempiin ja ylempiin osastoihin heijastaa hierarkiaa organisaatiossa. Lainauksesta

myös ilmenee, että organisaation tietämättömyys on aihe, josta jaetaan näkemyksiä tiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Päätöksenteko nähdään epäoikeudenmukaisena, koska tiimin mukaan organisaatio tekee päätökset vähäisen tietämyksen perusteella. Toisin sanoen tiimin näkökulmaa ei oteta huomioon, minkä takia päätöksenteko kuvautuu epäoikeudenmukaiseksi. Mahdollisesti tämän takia päätöksentekoon liittyvissä kuvauksissa ilmenee, että tiimi haluaisi päästä kertomaan oman näkemyksen päätöksenteossa.

Yksi haastateltava kuvaili, että ylempien tahojen tietämättömyys tiimin tehtävistä näyttäytyi siinä, miten tiimin työstä puhuttiin tiimin ja muiden tahojen välisessä vuorovaikutuksessa.

*H7: Ja sit jos on, niinku ku tuli [tekstiä poistettu] sitä muutosta, tohon työnkuvaan niin, niin huomas et, siitä esimiehestä seuraava päällikkö ni ei ei ehkä enää tiennyt missä, minkälaista se meidän työ on että. Me puhuttii tavallaan ihan eri kieltä.*

Lainauksesta heijastuu, etteivät esimiehestä seuraava päällikkö ja tiimi jaa samoja näkemyksiä tiimin työstä. Työ näyttäytyy esimiehestä seuraavalle päällikölle erilaisena kuin tiimille, mikä puolestaan näkyy tiimin ja esimiehestä seuraavan päällikön välisessä keskustelussa. Tämä mahdollisesti ilmentää sitä, ettei tiimin ja muun organisaation välillä ole kovinkaan paljon vuorovaikutusta, koska osapuolet puhuvat tiimin työstä eri tavalla. Näin ollen, jos vuorovaikutusta ei ole, näiden tahojen välille ei välttämättä synny yhteisesti jaettuja merkityksiä.

Organisaation tietämättömyys-kuvausta voidaan tarkastella sekä menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012) että vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) näkökulmasta, vaikka tietämättömyys ei suoraan niihin liity. Päätöksentekoprosesseissa tietämättömyys kuvaa Leventhalin (1980, s. 41) tiedon tarkkuusperiaatetta. Haastateltavien kuvailuissa ilmenee, että päätöksentekoprosessit eivät perustu tarpeeksi tarkkaan tietoon tiimin työnkuvasta, koska organisaation ei nähdä tuntevan tiimin työtä tarpeeksi hyvin. Organisaation tietämättömyyden nähdään heijastuvan myös organisaation ja tiimin välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä vuorovaikutuksessa organisaatio ja tiimi eivät jaa samoja merkityksiä tiimin työtehtävistä. Tietämättömyys vuorovaikutuksessa herättää myös



epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja se heijastaa vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ihmisten välistä ulottuvuutta. Tietämättömyys nimittäin voi näyttäytyä tiimille epäkunnioituksena (Bies, 2001, s. 104), jos tiimin työnkuvasta ei kysytä tiimiltä itseltään.

### 5.2.5 Töiden resursointi

Viidenneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi määritin töiden resursoinnin. Haastateltavat kuvailivat oikeudenmukaiseksi sen, että töiden määrä ja niiden vaativuus vastaisivat palkkaa ja resursseja. He kuitenkin kokivat, etteivät nämä kriteerit tällä hetkellä kohdanneet. Etenkin haastatteluissa ilmeni, etteivät resurssit kohdanneet työmäärän kanssa, mikä herätti kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta. Yksi haastateltava kuvailikin, että työmäärän kasvaminen vaatii vastavuoroisuutta eli jos työmäärä kasvaa, silloin myös esimerkiksi palkan tulisi nousta.

*T: Sitte jos mietit iha yleisesti ni mitä sun mielestä on oikeudenmukainen tai reilu kohtelu koko tiimiä kohtaan?*

*H7: Mm no ehkä se että, töiden määrä olis ja, työn vaativuus, ois tasanen tai. Tai sit myös se että, et jos, [työn määrässä tapahtuu muutoksia] et se myös näkyis, vaikka palkassa. Et se ei vaa oo et nyt täs on sulle lisää töitä, ((naurahtaa)) aika on sama, mutta kunhan hoidat sen. Nii se ehkä.*

Haastateltava luokittelee puheessaan asioita, jotka liittyvät oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Kuvailusta ilmenee, että työmäärän, vaativuuden ja palkan tulee olla tasapainossa, jotta oikeudenmukaisuuden kokemus toteutuu. Sen sijaan, jos työmäärä kasvaa, mutta siitä ei tule tiimille itselleen hyötyjä, näyttäytyy tilanne tiimille epäoikeudenmukaisena.

Jos Adamsin (1963; 1965) tasasuhtateoriaa soveltaa tiimitasolle, ilmenee haastatteluissa tasasuhtateorian mukaista kuvailua. Tasasuhtateorian mukaan yksilö vertailee omien panosten suhdetta tuloksiin muiden panosten ja tulosten suhteen perusteella (Adams, 1963; 1965, s. 280). Tätä sovellettaessa tiimitasolle voisi olettaa, että myös koko tiimi voisi vertailla panosten suhdetta tuloksiin esimerkiksi toisiin tiimeihin. Tiimin jäsenet kuvailivat haastatteluissa sitä, etteivät heidän panokset eli töiden määrä olleet tasapainossa heidän

tuloksien kanssa eli palkan tai resurssien. Tätä ei kuitenkaan vertailtu muihin tiimeihin vaan tiimin aiempaan työtilanteeseen, sillä työmäärien kuvailtiin lisääntyneen aiemmasta. Kuten Adams (1963; 1965) olettaa, näyttäytyy panosten suhde tuloksiin haastateltavien kuvailuissa epäoikeudenmukaisina. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuuksista tiimin kuvailut siis liittyvät jakavan oikeudenmukaisuuden ilmapiiriin (Homans, 1961; Whitman ym., 2012). Toisin sanoen haastateltavien kuvaus töiden resursoinnista kohdistui töiden jakamisen lopputulemiin. Adamsin (1963; 1965, s. 283) kuvaama resurssien epätasapainosta johtuva jännite ilmenee haastateltavien puheissa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksena. Kuvailuissa tätä jännitettä ei kuitenkaan yritetä vähentää, vaan haastateltavien puheissa heijastuu tietynlainen voimattomuus asian muuttamista kohtaan.

### 5.2.6 Epävarmuus

Kuudenneksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi määritin epävarmuuden. Haastateltavat kuvailivat puheissaan epävarmuutta tiimin tulevaisuudesta. Tähän nähtiin vaikuttaneen organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Haastateltavien mukaan he olivat myös valmistautuneet uusiin muutoksiin. Kuitenkin, koska muutoksista ei ollut varmuutta, herätti se jännittyneisyyttä ja epävarmuutta. Lisäksi haastateltavat kuvailivat huolestuneisuutta siitä, miten he ehtivät tehdä kaikki työt tulevaisuudessa, kun työmäärät kasvavat. Yksi haastateltava kuvaili, että heidän koko osastolla oli tunne siitä, että kaikki muutokset ovat mahdollisia.

*H7: Mä oon ihan valmis ottaa vastaan iha, mitä vastaan ((naurahtaa)) vaan. Et varmaan tulee muutoksii taas tai jotaki et tota, mm, ja- ja ehkä semmone, yleisestikkii mitä nyt tossa ihmisii oon kuunnellu ni on se sellane, et kaikki on mahollista. Et kaikkii muutoksii voi tulla [poistettu tekstiä]. Tämmönen ehkä pyörii se fiilis tos meijä, osastolla.*

Puheesta heijastuu epävarmuus tulevasta, koska haastateltava kuvailee muutosten olevan mahdollisia. Näin ollen tiimin tämän hetkinen asema organisaatiossa ei näyttäydy puheessa varmana. Muutokset ovat myös aihe, josta tiimi jakaa toisilleen näkemyksiä. Kuvailusta heijastuukin, etteivät nämä näkemykset ole vain yksilön omia vaan tiimin välisissä keskusteluissa jaettuja. Muiden näkemykset mahdollisista muutoksista luovat epävarmuuden ilmapiiriä tiimin välille. Toisaalta epävarmuutta kuvailtiin jo nykyisiin

organisaatiomuutoksiin liittyen. Luvatut organisaatiomuutokset eivät olleet vielä kokonaan toteutuneet, mikä herätti epäoikeudenmukaisuuskuvailuja.

*H4: Ehkä, ehkä se että sitten niistä muodostunu se organisaatiokuvaus, ja meidän tehtävän kuvat. Ni ne ei oo toteutunu sillä tasolla vielä tän vuoden aikana. Mitä niissä on kuvattu. Et se on vähä sellanen niinku, mikä aiheuttaa sellasta että, vähä niinku meille olis luvattu jotain muuta.*

Haastateltava kuvailee, että tiimin työtehtävien kuvaukset eivät olleet vielä toteutuneet luvutulla tavalla, minkä takia tiimi koki, ettei lupauksista ollut pidetty. Tämä puolestaan herätti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Haastateltava ei kuitenkaan kuvaillut tarkemmin sitä, mistä lupauksien pitämättömyys johtuu eli kokiko hän sen johdon tietoisena toimintana vai ei. Haastateltava kuvaili haastattelussa myöhemmin, etteivät esimiehetkään tienneet, milloin muutoksen olisi tarkoitus toteutua kokonaan. Näin ollen tiedonkulun kuvailtiin vaikuttavan epävarmuuden tunteeseen.

Epävarmuutta voidaan tarkastella vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) ja etenkin siihen kuuluvan tiedollisen oikeudenmukaisuuden (Greenberg, 1993a; ref. Colquitt, 2005; Mayer ym., 2007) kautta, vaikka suoraa yhteyttä näihin ei olekaan. Esimerkiksi lupauksien pitäminen voisi liittyä Biesin ja Moagin (1986; ref. Bies, 2001, s. 103) vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden sääntöön luottamuksesta. Sen mukaan rehellisyys ja avoimuus nähdään oikeudenmukaisena ja puolestaan esimerkiksi lupauksien pettäminen voi herättää ärtymystä (Bies, 2001, s. 103; Mikula ym., 1990). Kuvauksissa ilmenikin, että organisaatiokuvasten kohdalla tiimi koki, että sille oli luvattu jotain, mitä ei ainakaan vielä ollut toteutettu. Ylipäättään tiimin jäsenet toivoivat kuvailuissaan avoimuutta muutoksista, jotta epävarmuudelta vältyttäisiin.

## 5.2.7 Yhteenveto

Alla on vielä yhteenveto edellä muodostetuista oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksista tiivistettynä taulukkoon. Taulukossa olevat yläluokkien käsitteet on muodostettu alaluokkien käsitteiden avulla.

Taulukko 3. Luokittelu, kun organisaatio oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä

Yläluokat	Alaluokat
Päätöksenteko	Ylhäältä päin suuntautuva päätöksenteko Päätöksentekoon osallistaminen Päätöksistä tiedottaminen
Arvostus	Tiimin työtehtävien aliarvioiminen
Organisaation ja tiimin välinen etäisyys	Organisaation kaukaisuus Tiimi huomaamaton organisaatiossa
Organisaation tietämättömyys	Organisaation tietämättömyys tiimin työtehtävistä
Töiden resursointi	Töiden määrä ja resurssit epätasapainossa
Epävarmuus	Tulevaisuuden epävarmuus

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa tulen aluksi kertaamaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja tarkastelemaan niitä aiemman tutkimuksen ja teorian sekä omien huomioideni valossa. Tulen myös arvioimaan tutkimuksen antia teorialle ja käytännölle, tutkimuksen toteutusta sekä eettisyyttä. Lopuksi vielä annan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

### 6.1 Keskeiset tulokset ja niiden pohdinta

Tutkimukseni pyrki vastaamaan kysymykseen: millaisia kuvauksia tiimin jäsenet muodostavat oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä ja mitä nämä kuvaukset pitävät sisällään? Tarkoituksena oli tarkastella sitä, miten tiimi itse kuvailee siihen kohdistuvaa kohtelua. Haastatteluissa tiimin jäsenet kuvailivat kohtelua, joka tuli kahdelta tasolta: esimieheltä ja organisaatiosta, etenkin sen ylemmiltä tasoilta. Molempiin tahoihin liitin haastattelujen perusteella kuusi erilaista kuvausta oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä. Esimiehen taholta tulevaa kohtelua kuvailtiin tasapuolisuuden, luottamuksen, tiimin puolustamisen, vuorovaikutuksen, läsnäolon ja palkitsemisen näkökulmasta. Organisaation taholta tulevaa

kohtelua puolestaan kuvailtiin päätöksenteon, arvostuksen, organisaation ja tiimin välisen etäisyyden, tietämättömyyden, töiden resursoinnin ja epävarmuuden näkökulmasta.

Etenkin esimieheltä tulevaan kohteluun liittyviin kuvauksiin kytkeytyi ristiriitoja sekä kuvausten välillä että niiden sisällä. Esimerkiksi luottamuksen ja läsnäolon voidaan nähdä olevan hieman ristiriidassa keskenään. Haastateltavat nimittäin arvostivat itsenäistä työntekoa ja päätöksentekoa, mutta toisaalta esimiehen nähtiin olevan liian vähän läsnä, minkä takia he toivoivat saavansa enemmän tukea esimieheltä. Haastateltavat tasapainottelivat puheissaan näin ollen itsenäisyyden ja esimieheltä saatavan tuen välillä. Palkitsemisessa puolestaan palkitseminen itsessään herätti ristiriitaisia näkemyksiä: osa koki palkitsemisen oikeudenmukaisena, kun taas osa ei. Organisaatiolta tulevaa kohtelua kuvailtiin johdonmukaisemmin.

Kuvailut ilmentävät esimiehen ja organisaation erilaisia rooleja. Koko organisaatiota kuvailtiin hierarkkiseksi, jolloin esimiehen tehtävänä oli toimia tiimin ja ylemmän organisaation välillä. Esimiehen tehtävänä ylipäätään on johtaa tiimiä, jolloin esimies nähdään helposti läheisempänä kuin ylempi organisaatio. Esimies myös nähtiin yksilönä ja haastatteluissa hänestä käytettiin usein etunimeä. Sen sijaan organisaatio näyttäytyi kasvottomampana, eivätkä kuvailut kohdistuneet vain yhteen henkilöön vaan joukkoon. Esimiehen taholta tulevaan kohteluun liittyvät kuvaukset, kuten luottamus, vuorovaikutus ja läsnäolo, koskivatkin enemmän jokapäiväistä vuorovaikutusta. Sen sijaan organisaation taholta tulevan kohtelun kuvaukset sisälsivät enemmän organisaation toimintamalleihin, kuten päätöksentekoon liittyviä kuvailuja. Lisäksi esimiehen taholta tulevaa kohtelua kuvailtiin myönteisemmin kuin organisaation. Näiden eri tahojen kuvailujen väliset erot antavat osviittaa sille, että on tärkeää tarkastella myös oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähdettä, sillä oikeudenmukaisuus voi näyttäytyä erilaisena riippuen tarkasteltavasta näkökulmasta. Tämä tutkimus on yhteneväinen Liaon & Rupp (2005) oletuksen kanssa, että eri tahoihin voi kohdistua erilaisia oikeudenmukaisuusnäkemyksiä.

Kuvaillessaan organisaation taholta tulevaa kohtelua haastateltavat erottelivat puheissaan tiimin organisaatiosta. He puhuivat ”meistä” ja ”heistä”. Haastateltavat käyttivät myös muita erottelutapoja erotellessaan tiimin organisaatiosta. Esimerkiksi haastatteluissa eroteltiin päälliköt käytännön työtä tekevistä ja ylemmät tahot alemmista. Toisaalta käytännön työtä tekeviin ja alempiin tahoihin voidaan nähdä kuuluvan muitakin kuin vain haastateltavien tiimi. Esimiehen nähtiin kuuluvan enemmän tiimin puolelle kuin organisaation, mikä heijastui esimerkiksi puolustamiseen liittyvissä kuvauksissa. Haastatteluissa tiimin jäsenet siis samastuivat puheissaan enemmän omaan tiimiinsä kuin koko organisaatioon. Tiimin suhdetta organisaatioon kuvailtiin jopa ”me vastaan muut” -asetelmana.

”Me-he” -erottelussa voidaan Alasuutarin (1994; 2011) käsitteistöä apuna käyttäen nähdä haastateltavien tekevän jäsennyksiä tiimin suhteesta organisaatioon. Tiimin nähdään olevan päätöksenteossa eri puolella organisaation kanssa sen sijaan, että päätöksenteko olisi yhteistyössä tehtävää. ”Me-he” -erottelu näyttäisikin nousevan päätöksenteosta, sillä organisaation nähdään toimivan tiimiä vastaan. Sen sijaan esimiehen ja tiimin välille näin vahvaa erottelua ei muodostunut. Pohdinkin, voisiko erottelun puuttuminen johtua esimerkiksi siitä, että esimieheltä tuleva kohtelu nähtiin positiivisemmin ja esimiehen nähtiin olevan tiimin puolella.

Esimiehen taholta tulevaa kohtelua kuvattaessa tasapuolisuus nousi yhdeksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvaukseksi. Tiimin jäsenet arvostivat puheissaan tasapuolista kohtelua. Deutchin (1975) mukaan tasa-arvoisuus nousee dominoivaksi periaatteeksi jakavassa oikeudenmukaisuudessa silloin, kun halutaan ylläpitää hyviä sosiaalisia suhteita. Dominoiva periaate eli joko tasasuhtaisuus, tasa-arvoisuus tai tarve riippuukin kontekstista. Jos esimerkiksi ympäristö on hyvin kilpailullinen, silloin todennäköisesti arvostetaan enemmän sitä, että kukin ansaitsee oman panoksensa mukaan kuin että kaikille annettaisiin sama määrä palkkioita. (Mt.)

Haastatteluissa tiimin jäsenet eivät kuvailleet ympäristöään kilpailulliseksi, vaan puheissa korostui enemmän yhteistyön merkitys. Organisaatiossa kuitenkin oli tapana palkita hyvin suoriutuneita työntekijöitä eli Deutchin (1975) tasasuhtaisuusperiaatteen mukaisesti. Palkitseminen näyttäytyi haastateltavien puheissa ristiriitaisena: osa koki sen reiluna, osa taas epäreiluna. Voisiko tasapuolisuuden arvostaminen tiimissä vaikuttaa siihen, että palkitseminen herätti vastakkaisia näkemyksiä? Palkittamisessa dominoiva periaate eli tässä aineistossa tasa-arvoisuus on konfliktissa tasasuhtaisuusperiaatteen kanssa, mikä heijastui myös haastateltavien puheissa ristiriitaisten kuvailujen kautta.

Näkemysten ristiriitaisuudet esimerkiksi palkittamisesta herättävät myös kysymyksen: miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiri määritetään? Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää, onko tiimissä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä vai ei. Kuitenkin oikeudenmukaisuuden ilmapiirin määritelmän mukaan jäsenet jakavat näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta (Naumann & Bennett, 2000; Whitman ym., 2012). Näin ollen tiimin jäsenet joko jakavat yhteisiä näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta tai eivät, jolloin kysymykseksi herää, mitä jää tämän väliin. Määritelmä vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta kun aletaan tarkastella oikeudenmukaisuuden ilmapiirin sisältöjä, huomataan, että samakin ihminen voi antaa ristiriitaisia kantoja. Esimerkiksi tasapuolisuudessa yksi haastateltava toisaalta näki, että kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla, mutta toisaalta ottaa huomioon yksilöiden tarpeet. Lisäksi toisenlaisessa kontekstissa samat haastateltavat voisivat puhua oikeudenmukaisuudesta eri tavalla. Pohdinkin sitä, onko ilmapiiri ylipäätään jokin tiimin pysyvä ominaisuus.

Lisäksi tässä aineistossa oikeudenmukaisuuden ilmapiiri vaikuttaa sosiaaliselta ilmiöltä. Tiimin jäsenet esimerkiksi kertoivat keskustelewansa heihin kohdistuvasta kohtelusta yhdessä. Lisäksi haastateltavien kuvaillessa oikeudenmukaisuutta he saattoivat kertoa omien kokemustensa sijaan muiden näkemyksistä ja kokemuksista. Täten voidaan ajatella, että haastateltavat rakensivat puheissaan jaettuina näkemyksiä oikeudenmukaisuudesta muiden näkemysten avulla. Sosiaalisen informaation prosessointiteorian (SIP) mukaan yksilöt tarkastelevat omia näkemyksiään muiden avulla (Salancik & Pfeffer, 1978). Tämän

teorian ja muiden tutkimusten (esim. Colquitt, 2004; Roberson, 2006a) pohjalta oikeudenmukaisuuden ilmapiirin on esitetty olevan sosiaalisesti rakentuva prosessi (Li & Cropanzano, 2009). Näissä kuitenkin oletetaan tästä prosessista syntyvän oikeudenmukaisuuden ilmapiiri, jota voidaan mitata.

Tällöin herää kysymys: entä jos oikeudenmukaisuuden ilmapiiri ei ole pysyvä rakenne, vaan se muokkautuu koko ajan? Näen, että haastateltavien kertoessa muiden näkemyksistä, he rakentavat samalla jaettuja näkemyksiä. Esimerkiksi sosiaalisessa konstruktionismissa nähdään, että ihmiset rakentavat yhteistä ymmärrystä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa (Burr, 2003, s. 4). Tämän näkemyksen kannalta voidaan pohtia oikeudenmukaisuuden ilmapiirin pysyvyyttä, jos ajatellaan haastateltavien rakentavan ilmapiiriä koko ajan siitä puhuessaan.

## **6.2 Tutkimuksen anti oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorialle**

Tuloksissa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuudet näyttävät olevan toisilleen läheisiä, sillä kaikki muodostamani luokat eivät liittyneet vain yhteen ulottuvuuteen. Esimerkiksi luottamus, epävarmuus tai tiimin puolustaminen eivät sopineet suoraan tiettyyn oikeudenmukaisuuden ulottuvuuteen, vaikka ne herättivät oikeudenmukaisuuden kuvailuja. Tutkimukseni kautta siis nousi käsitteitä, joita ei ole teorioissa käsitelty oikeudenmukaisuuteen kuuluvina käsitteinä. Lisäksi palkitsemiseen liittyvät kuvailut eivät välttämättä liity pelkästään menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimukseni tuo myös ilmi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kontekstisidonnaisuuden ja haastaa mittareissa tehtäviä oletuksia. Näitä asioita käsittelen seuraavaksi tarkemmin.

Tuloksista huomataan, etteivät kaikki muodostamani luokat kuulu selvästi vain yhteen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuuteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuudet erotetaan selvemmin toisistaan, koska tutkimuksilla on usein pyritty todistamaan ulottuvuuksien eroavaisuuksia. Oikeudenmukaisuuden kentällä on kuitenkin tiedostettu, että ulottuvuuksien



yhteneväisyyksiä tulisi tutkia enemmän (Colquitt ym., 2001). Lisäksi on painotettu, että oikeudenmukaisuustutkimuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota oikeudenmukaisuuden tutkimiseen yhtenä käsitteenä (*overall justice*) sen sijaan, että oikeudenmukaisuus jaettaisiin eri ulottuvuuksiin (Ambrose & Schminke, 2009).

Tutkijoiden mukaan oikeudenmukaisuuden tutkiminen kokonaisuutena voisi edistää sen ymmärtämistä, miten yksilöt itse hahmottavat oikeudenmukaisuuden (mt.).

Aineistolähtöisen analyysin avulla pääsin suoraan tarkastelemaan, minkälaisia kuvauksia itse aineistosta nousee. Huomasin, etteivät kaikki tekemäni luokat sijoitu suoraan jonkin tietyn oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuuden alle, vaan luokilla voi olla yhteneväisyyksiä useampiin ulottuvuuksiin.

Esimerkiksi luokat, kuten luottamus, tiimin puolustaminen tai epävarmuus, eivät liity suoraan menettelytapojen (Thibaut & Walker, 1975; Whitman ym., 2012), jakavaan (Homans, 1961; Whitman ym., 2012) tai vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuden (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001; Whitman ym., 2012) ilmapiiriin. Näitä kuvauksia ei ole nähty teorioissa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ulottuvuuksien sisäisinä käsitteinä. Muun muassa luottamusta on käsitelty oikeudenmukaisuudesta erillisenä käsitteenä (Lewicki, Wiethoff, & Tomlinson, 2005). Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta on usein tarkasteltu syy-seuraussuhteena. Tämän lähestymistavan on kuitenkin nähty olevan melko suppea ja on esitetty, että oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen suhde on syy-seuraussuhteita monimutkaisempi. (Mts. 249–256.) Kaltiainen, Lipponen ja Holtz (2017) huomasivatkin pitkittäistutkimuksessaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden suhteen olevan molemminpuolinen eli niiden nähtiin vaikuttavan toisiinsa vastavuoroisesti. Tutkimukseni puolestaan antaa yhden näytteen siitä, miten luottamus voi ilmetä oikeudenmukaisessa kohtelussa. Aineistossa mahdollisuus tehdä itsenäisesti töitä heijasti luottamusta, mikä nähtiin oikeudenmukaisena. Luottamusta onkin tässä tutkielmassa vaikea erottaa oikeudenmukaisuuden ilmapiiristä ja käsitteet vaikuttivat kytkeytyvän vahvasti toisiinsa. Myös epävarmuuden ja oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta on käsitelty syy-seuraussuhteena. Esimerkiksi van den Bos (2001) huomasi tutkimuksessaan, että ihmisten

ollessa epävarmoja oikeudenmukaisen kohtelun merkitys korostuu. Tutkielmassani taas epävarmuus tulevasta nähtiin itsessään epäoikeudenmukaisena.

Myöskään tiimin puolustamista tai osittain vuorovaikutusta käsitelleet kuvaukset eivät liity suoraan oikeudenmukaisuuden ilmapiirin eri ulottuvuuksiin. Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin teorioissa ei nimittäin huomioida sanojen merkityseroja. Näkemysten esittämiseen kannustaminen luo erilaista vaikutelmaa kohtelusta kuin tiimin näkemysten huomioinnottaminen. Lisäksi se, että esimies puolustaa tiimiä, eikä vain välitä tiimin näkemyksiä eteenpäin, viestittää erilaista kuvaa tiimiin kohdistuvasta kohtelusta. Puolustamisen ja kannustamisen kautta esimiehen toiminta näyttäytyykin aktiivisena toimintana tiimin hyväksi. Miten tällaisessa tilanteessa määritellään, mikä on oikeudenmukaista? Pohdin sitä, olisivatko haastateltavat kuvailleet oikeudenmukaiseksi sen, että esimies vie tiimin näkemyksiä organisaatiolle, mutta ei puolusta niitä. Esimiehen taholta tuleva puolustaminen kuitenkin näyttäytyi aineistossa tärkeänä tiimille, koska he kuvailivat, etteivät he saa hyvin näkemyksiään läpi organisaatiolle.

Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa (esim. Harlos & Pinder, 1999; Maaniemi, 2013) on saatu osviittaa sille, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia ei välttämättä ole vain kolmea (tai neljää). Jakavan, menettelytapojen ja vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden lisäksi voi olla mahdollisesti myös systeeminen oikeudenmukaisuus. Systeeminen oikeudenmukaisuus on muihin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin verrattuna abstraktimpi, eikä siinä ole tiettyä auktoriteettia, jonka kohtelua työntekijät arvioivat. (Harlos & Pinder, 1999, s. 115.) Systeeminen oikeudenmukaisuus keskittyykin laajempien organisaation prosessien ja käytäntöjen tarkasteluun. (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992; ref. Harlos & Pinder, 1999, s. 114.) Tässä tutkimuksessa palkitsemiskuvailuissa nousi esille se, että palkkioiden jakaminen nähtiin suurimmaksi osaksi oikeudenmukaisena. Palkkioiden kuvailtiin menevän oikeille ihmisille. Sen sijaan haastatteluissa tuli esille, että palkitsemissysteemi nähtiin epäoikeudenmukaisena eikä kannustavana. Epäoikeudenmukaisuuskokemukset kumpusivat enemmänkin systeemistä kuin esimiehen tai muun auktoriteetin taholta, mikä voisi viitata systeemiseen oikeudenmukaisuuteen.

Systeemisestä oikeudenmukaisuudesta ei kuitenkaan ole vielä tehty ryhmätason tutkimusta. Kuitenkin uskoisin, että tiimin jäsenet voivat jakaa yhteisiä näkemyksiä myös systeemisestä oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemiseen liittyvät kuvailut voivat viitata siihen, että tiimi voi kuvailla oikeudenmukaisuutta myös järjestelmiin liittyen.

Kvantitatiivisiin tutkimuksiin verrattuna tämä tutkimus nostaa myös esiin kontekstisidonnaisuuden merkityksen oikeudenmukaisuuden kokemuksissa. Esimerkiksi organisaation päätöksenteossa Leventhalin (1980) edustavuusperiaate oli tärkeämpi tiimille kuin oikaistavuussääntö (kts. luku 5.2.1). Kvantitatiivisissa tutkimuksissa puolestaan tällaista eroa ei tule esille, koska oikeudenmukaisuuden ilmapiirin mittarit mittaavat usein menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä yhtenä käsitteenä (esim. Naumann & Bennett, 2000). Tällöin ei huomioida, että eri säännöillä voi olla eri painoarvot riippuen kontekstista. Yllättävää on, että Leventhal (1980, s. 39) itse kuitenkin nostaa teoriassaan esille yksilöiden soveltavan sääntöjä tilanteiden mukaan, jolloin sääntöjen merkitys eri tilanteissa vaihtelee. Tätä seikkaa ei kuitenkaan usein ole huomioitu aiemmissa tutkimuksissa.

Lisäksi kvantitatiivisissa tutkimuksissa tehdään tiettyjä oletuksia. Vuorovaikutuksellisessa oikeudenmukaisuudessa vuorovaikutus kuvataan aktiivisena prosessina, jossa esimerkiksi esimieheltä tulevaa kohtelua voidaan arvioida (Bies & Moag, 1986; ref. Bies, 2001). Mittareissa myös oletetaan, että esimerkiksi esimiehen ja tiimin välillä on vuorovaikutusta, jota voidaan mitata ja arvioida (esim. Moorman, 1991). Aineistossa kuitenkin ilmeni tiimin ja esimiehen sekä tiimin ja organisaation välisen vuorovaikutuksen puuttumisen herättävän epäoikeudenmukaisuutta tiimissä. Auktoriteetin ja tiimin välisen vuorovaikutuksen ei tarvitse olla näkyvää, jotta sitä voitaisiin tarkastella oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Haastatteluissa kohtelun kuvaileminen oli myös paikoitellen hankalaa juurikin sen takia, ettei vuorovaikutusta ole. Tätä seikkaa taas ei oteta huomioon mittareissa.

Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tutkimukseni tuo uutta näkökulmaa siitä, miten tiimin jäsenet itse kuvailevat oikeudenmukaisuutta ja heihin kohdistuvaa kohtelua. Lisäksi

tutkimukseni avulla voidaan nähdä, miten tiimi ylipäätään hahmottaa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin oikean elämän työyhteisössä. Tutkimukseni antaa myös moniulotteisempaa näkökulmaa oikeudenmukaisuuden ilmapiirin tutkimuskentälle, sillä samakin henkilö voi esittää ristiriitaisia näkökantoja oikeudenmukaisuudesta. Näin ollen oikeudenmukaisuus ei välttämättä ole niin yksiselitteinen ilmiö kuin esimerkiksi mittaamiseen liittyvät oletukset antavat ymmärtää.

### **6.3 Tutkimuksen anti käytännölle**

Tällä tutkimuksella on annettavaa teorian lisäksi käytännölle. Näkemykset oikeudenmukaisuudesta eivät välttämättä ole yksilöiden sisäisiä, vaan näkemyksiä kohtelusta jaetaan koko tiimin kesken. Näin ollen johtamiskäytäntöjä tarkasteltaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota yksilöiden lisäksi koko tiimiin. Tämä on nostettu esille jo aiemmissa tutkimuksissa (esim. Whitman ym., 2012). Tutkimukseni aineiston perusteella kehitettävät kohteet esimiehen johtamisessa koskivat läsnäoloa sekä palkitsemista. Esimiehen toivottiin olevan enemmän läsnä tiimin arjessa, sillä läsnäololla nähtiin olevan tiimiä tukeva rooli. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus puolestaan herätti vastakkaisia näkemyksiä. Näin ollen on tärkeää, että palkitsemisperusteet ovat läpinäkyviä ja niiden jakamiseen ei liity epäselvyyksiä, vaan kaikki ymmärtävät ne. Palkitsemisessa korostuu myös suullisen palkitsemisen merkitys. Tärkeää on, ettei tiimin jäsenille, jotka eivät saa ylimääräistä palkkiota, jää epäonnistumisen tunnetta omasta työstään.

Organisaation johtamisessa kehitettävät kohteet kohdistuivat etenkin päätöksentekoprosessiin. Tiimi näki tärkeänä sen, että heidän näkemyksiään kysyttäisiin ja huomioitaisiin tiimiä koskevia päätöksiä tehdessä. Näin ollen mahdollisuus vaikuttaa nähdään merkityksellisenä tiimissä. Ylipäätään johtamisen kehittäminen suuntaan, jossa huomioitaisiin päätöksentekoa koskevat osapuolet, voisi mahdollisesti parantaa mielikuvaa tehdyistä päätöksistä ja arvostuksesta tiimiä kohtaan.

Kuten aiemmin jo esitin, oikeudenmukaisuuden ilmapiirin voidaan ajatella muodostuvan sosiaalisesti tiimin jäsenten jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen merkitys myös korostuu esimiehen ja organisaation toiminnan kehityskohteissa. Jos ilmapiiriä halutaan kehittää, tulisi organisaation ja esimiehen olla mukana vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Ilman vuorovaikutusta yhteisesti jaettuja näkemyksiä ei välttämättä muodostu, jolloin oikeudenmukaisuuteen liittyvät asiat voidaan hahmottaa eri tavalla. Yksi haastateltava kuvailikin, että keskusteltaessa työtehtävistä ylempien tahojen kanssa tuntui, että he puhuivat eri kieltä. Vuorovaikutuksen myötä yhteinen ymmärrys voisi kehittyä ja sitä kautta tiimin käsitykset siihen kohdistuvasta kohtelusta voisivat olla erilaiset.

#### **6.4 Tutkimuksen arviointi**

Laadullisessa tutkimuksessa usein yleistettävyyttä lähestytään eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään tulokset koskemaan jotain perusjoukkoa (Alasuutari, 1994, s. 213). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyys voidaan pyrkiä todentamaan esimerkiksi aiempaan tutkimukseen viittaamalla, jonka avulla yksittäinen aineisto voidaan liittää laajempaan kontekstiin (mts. 216–217). Tässä tutkimuksessa olenkin pyrkinyt vertailemaan tämän tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Alasuutarin (1994, s. 215) mukaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten tulee olla johdonmukaisia ja useampien oikeudenmukaisuuden ilmapiirin kuvauksien tulee tukea näitä johtopäätöksiä. Näin ollen voidaan ajatella, että myös muodostamani luokat ovat eräänlaisia yleistyksiä aineistosta. Valitsemani metodologisen näkökulman eli näytenäkökulman takia tulosten kontekstista ulkopuolella olevasta todellisuudesta ei kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä (Alasuutari, 1994, s. 95–104). Tutkimukseni tulokset ovat näyte siitä, miten oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä voidaan kuvata. Tällöin toisessa kontekstissa voisi muodostua erilaiset tulokset. (Mts. 102 – 104.)

Reliabiliteettia eli tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisessa tutkimuksessa eri tavalla kuin kvantitatiivisessa (Mason, 2002, s. 187–188). Tutkimuksen

reliabiliteetin kannalta on tärkeää kertoa avoimesti ja rehellisesti tutkimuksen kulun eri vaiheista (mts. 188). Olen pyrkinyt esittelemään neljännessä luvussa mahdollisimman tarkasti, miten tutkimukseni on edennyt ja miten olen muodostanut kuvauksista omat luokkansa. Olen myös liitteissä (liite 5) avannut tarkemmin, minkälaisista ilmauksista lopulliset oikeudenmukaisuuden ilmapiirin luokat ovat muodostuneet.

Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin luokkien muodostamiseen aineistolähtöisesti liittyy puolestaan rajoituksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tarkoituksena on, että analyysissa luokat nousevat suoraan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 97). Tällöin aiempien tietojen, havaintojen tai teorioiden ei tulisi vaikuttaa analyysiprosessiin tai tehtyihin aineiston luokituksiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa haasteena kuitenkin on se, että esimerkiksi haastattelurunko, tutkimusasetelma tai käytetyt käsitteet ohjaavat tutkimusta tiettyyn suuntaan ja sitä kautta vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Yleisestikin tutkijan on haastavaa olla tiedostamatta aiempaa tietoaan. Näin ollen täysin aineistolähtöisen tutkimuksen toteuttaminen nähdään hyvin vaikeana. (Mts. 97–98.) Käytin apuna aiempaa teoriaa haastattelurungon muodostamisessa, minkä kautta olen luonut tiettyjä oletuksia aineistolle. Esimerkiksi se, että kysymyksissä eroteltiin tiimi, esimies ja organisaatio, on voinut vaikuttaa osaltaan haastateltavien muodostamiin erontekoihin. Toisenlaisessa kontekstissa erottelua tiimin ja organisaation välille ei välttämättä olisi tapahtunut. Tiedostankin, ettei tutkimukseni ole täysin aineistolähtöisesti tehty. Pyrin kuitenkin analyysiä tehdessäni kiinnittämään huomiota siihen, etteivät aiemmat käsitykseni oikeudenmukaisuudesta johdattelisi tekemiäni luokituksia.

Haastateltavien valikoituminen myös kertoo tutkimuksen kontekstisidonnaisuudesta. Esimies halusi kehittää omaa johtamistaan ja tiiminsä ilmapiiriä, minkä takia hän toivoi, että näkökulma keskittyisi hänen johtamiseensa. Välttämättä sellainen organisaatio tai tiimi ei olisi lähtenyt tutkimukseen mukaan, jos omaa toimintaa ei haluaisi kehittää. Tämä puolestaan olisi voinut heijastua myös vastauksissa. Nyt esimiehen johtamista kuvailtiin pääosin positiivisesti.

Tämän tutkimuksen haasteena on myös se, että tutkimuksessa käytetty teoria nojautuu vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa näkökulma on erilainen kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ilmapiirin käsitteen määrittely pohjautuu siihen, että sitä voidaan mitata (Naumann & Bennett, 2000) ja oikeudenmukaisuuden käsite puolestaan rakentuu ajatukselle, että se on yksilön sisäinen (Whitman ym., 2012). Näin ollen näytenäkökulman (Alasuutari, 1994) soveltaminen, jossa ei tehdä johtopäätöksiä ulkoisesta todellisuudesta, on ollut paikoitellen haastavaa.

## 6.5 Tutkimuksen eettisyys

Luvussa 4.1 kuvailin sitä, miten tutkittavien informointi, suostumus, anonymiteetin säilyttäminen, vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus otettiin tutkimuksessa huomioon. Anonymiteetin säilyttämisessä noudatin erityistä varovaisuutta, jotta tiimi tai sen jäsenet eivät olisi tunnistettavissa tiimin ja organisaation sisällä ja jottei organisaatiota kokonaisuudessaan voitaisi tunnistaa. Poistin lainauksista tarvittaessa asioita, joista organisaatio, tiimi tai haastateltavat olisivat tunnistettavissa. Nämä kohdat on kuitenkin merkitty mukaan lainauksiin. Lisäksi varmistin lainaukset vielä haastateltavilta itseltään sähköpostitse, jos he itse niin halusivat. Kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt lähettämieni lainausten käytöstä. Ennen tutkielman palauttamista annoin sen vielä luettavaksi tiimin esimiehelle ja organisaation yhteyshenkilölle, jotta pystyin varmistamaan anonymiteetin säilymisen. Esimiehen ja yhteyshenkilön mukaan tiimi oli tunnistettavissa organisaatiossa tutkielman perusteella. Tämän takia he päätyivät siihen, ettei tutkielmaa julkaista koko organisaatiossa, vaan se jää esimiehelle ja henkilöstöhallinnolle. Tällä tavoin tiimin osallistuminen tähän tutkimukseen pystyttiin organisaatiossa pitämään salassa. Minun ei myöskään tarvinnut tehdä tutkielmaan muutoksia, sillä organisaation ulkopuolelle organisaatio, tiimi tai yksilöt eivät olleet tunnistettavissa.

Vaikka tutkimuksesta informoitiin esimiehen välityksellä tiimin jäsenille ja varsinaisessa haastattelutilanteessa kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä pyydettiin suostumus nauhoitukselle ja haastattelulle ylipäättään, haastattelujen sopiminen esimiehen

kautta sisältää myös haasteita. Voi olla mahdollista, että esimerkiksi ryhmäpaine tai se, että esimies on sopinut haastattelujen ajankohdat, ovat voineet vaikuttaa haastatteluihin osallistumiseen. Toisaalta pyrin minimoimaan tämän haasteen esimerkiksi sillä, että otin yhteyttä jokaiseen haastateltavaan koskien tutkielmassa käytettäviä lainauksia, jolloin vielä varmistin lainauksien käytön.

Koin oman roolini haastatteluissa melko neutraaliksi, sillä pyrin siihen, etten johdattelisi tai toisi omia kantojani esille. Näin ollen tarkoituksena oli antaa haastateltavalle tilaa kuvailla tiimiin kohdistuvaa kohtelua. Pyrin myös pitämään tilanteen rentona, jottei tilanne muistuttaisi liikaa haastattelua ja haastateltavat kokisivat tilanteen luottamuksellisena. Rentoutta pyrin tuomaan esimerkiksi sen kautta, ettei haastattelu etenisi vain kysymys-vastaus-idealla, vaan otin mukaan myös kuvakortteja (liite 4) ja adjektiivilistan (liite 3). Koko tutkielman teossa, tutkielman suunnitelmasta sen palauttamiseen, olen ottanut huomioon hyvät tieteelliset käytännöt (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

## 6.6 Jatkotutkimus

Tulevaisuudessa samanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa ryhmätason lisäksi yksilötasolla. Esimerkiksi miten työntekijät kuvailisivat heitä kohdeltavan yksilötasolla ja millaista on oikeudenmukainen kohtelu yksilöitä kohtaan. Tutkimuksessa työntekijät voisivat kuvailla sekä yksilötason että ryhmätason oikeudenmukaisuutta, jolloin olisi mielenkiintoista vertailla, miten nämä kuvailut eroaisivat toisistaan vai olisivatko ne samanlaisia. Kiinnostavaa olisi nähdä, miten tietty rooli näkyy oikeudenmukaisuudesta puhuessa.

Olisi myös hyvä, jos yksilöhaastattelujen lisäksi tutkittaisiin ryhmää kokonaisuudessaan, esimerkiksi fokusryhmähaastattelulla. Sen avulla voitaisiin tarkastella sitä, miten tiimin jäsenet luovat oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä vuorovaikutuksessa ja miten he jakavat näkemyksiä heihin kohdistuvasta kohtelusta. Tässä tutkimuksessa esitin, että oikeudenmukaisuuden ilmapiiri voidaan nähdä sosiaalisena ilmiönä, mutta se perustui



yksilöiden omiin kuvailuihin. Näin ollen fokusryhmähaastattelujen avulla voitaisiin seurata suoraan, miten tiimi keskustelee oikeudenmukaisuudesta.

Ylipäättään oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa tarvittaisiin lisää kvalitatiivista tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta voitaisiin saada parempi käsitys oikeudenmukaisuuden monimuotoisuudesta ja aineistosta voisi nousta sellaisia ilmiön puolia, joita ei ole kvantitatiivisessa tutkimuksessa vielä huomattu tutkia. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa nousivat esille toiminnan merkityserot, kun esimies puolustaa tiimin näkemyksiä tai kun hän vie eteenpäin tiimin näkemyksiä. Tästä voisikin olla mielenkiintoista jatkaa kvantitatiivisella tutkimuksella, jossa voitaisiin selvittää, onko esimiehen aktiivisemmalla toiminnalla vaikutusta oikeudenmukaisuuden käsityksiin. Eli nähtäisiinkö esimerkiksi tiimin puolustaminen oikeudenmukaisempana näkemysten eteenpäin välittämisen sijaan.

### *Johtopäätökset*

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, etteivät tiimin jäsenet työskentele tyhjiössä. Sen sijaan tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jonka myötä he jakavat näkemyksiä toisilleen esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta. Olisikin tärkeää, jos myös esimies ja organisaatio osallistuisivat tähän vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen myötä yhteinen ymmärrys asioista esimerkiksi päätöksenteossa voisi rakentua ja sitä kautta vastakkainasettelut vähentyä.

## LÄHDELUETTELO

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in experimental social psychology* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. (2. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.) *Advances in organizational justice* (s. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiation in organizations* (s.43–55). Greenwich, CT: JAI Press. Ref. Bies (2001).
- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2. painos). London: Routledge.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633–646.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M., Porter C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.

Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51–102.

Deutch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, 31, 137–149.

European foundation for the improvement of living and working conditions (2010). *European Company Survey 2009: overview*. Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108–119.

Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433–444.

Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Ref. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan (2005).

Harlos, K. P., & Pinder, C. G. (1999). Patterns of organizational injustice: A taxonomy of what employees regard as unjust. Teoksessa J. A. Wagner (toim.), *Advances in qualitative organization research* 2, (s. 97–125). JAI Press.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Kaltiainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. C. (2017). Dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 102, 636–647.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s.27–55). New York: Plenum.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 247–270). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35, 564–599.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lindell M. K., & Brandt C. J. (2000). Climate quality and consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.
- Lipponen, J., & Wisse, B. (2010). Shared perceptions of perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 1065–1074.
- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of systemic justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. (Doctoral dissertations 23/2013). Aalto University publication series.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929–963.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2. painos). London: SAGE Publications.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as just and unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133–149.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. painos.). Thousand Oaks: Sage.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of organizational behavior*, 19, 131–141.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881–889.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33, 361–377.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. Teoksessa B. Schneider (toim.), *Organizational climate and culture* (s.5–39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roberson, Q. M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 177–192.
- Roberson, Q. M. (2006b). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19, 323–344.
- Rupp, D. E., Bashshur, M., & Liao, H. (2007). Justice climate past, present and future: Models of structure and emergence. Teoksessa F. Dansereau & F. J. Yammarino (toim.), *Multi-Level Issues in Organizations and Time* (s. 357–396). Amsterdam: Elsevier JAI.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–454.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. Teoksessa B. Schneider (toim.), *Organizational climate and culture* (s.383–412). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. Teoksessa S. Zedeck (toim.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Volume 1, Building and developing the organization* (s. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Los Angeles: SAGE.
- Shaw, M. E. (1976). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (2. painos). New York: McGraw-Hill.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. Toronto: Lexington Books. Ref. Harlos & Pinder (1999).
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432–443.
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33, 724–751.
- Sundstrom E, DeMeuse K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120–133.
- Taylor, M. S. (2001). Reflections on fairness: continuing the progression of justice research and practice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 243–253.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541–566.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931–941.

Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva A., & Simula, T. (2000). *Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen*. (Kansallinen työelämän kehittämisohjelma/ Raportteja 10). Helsinki: Työministeriö.

Vesala, K. M., & Rantanen, T. (2007). *Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus.

Wagner, J. A. III. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152–172.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: a meta-analytic examination of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776–791.

#### *Internet-lähteet:*

*Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut*. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/kunta10-tutkimus-johtaminen-kunnissa-parantunut/>.

*Kunta10-tutkimus*. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>.

## LIITTEET

### Liite 1

Hei,

Etsin yhteistyökumppania pro gradu-tutkimukselleni, joka käsittelee tiimien ilmapiiriä, johtamista sekä hyvinvointia. Tarkoituksena on haastatella 8-10 tiimin jäsentä parin eri organisaation tiimeistä. Haastattelut kestävät enintään tunnin ja voin halutessanne tehdä ne työpaikallanne. Haastattelut olisi tarkoitus tehdä 2016 elokuun ja lokakuun välillä. Voin tehdä organisaatiollenne lyhyen raportin tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä haastattelujen päätyttyä. Itse pro gradu-tutkielma valmistuu keväällä 2017.

Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, joten työntekijöitä tai organisaatiotanne ei tulla tunnistamaan tutkielmasta. Ennen tutkielman palautusta voitte vielä tarkistaa, ettei organisaationne ole tunnistettavissa.

Osallistumalla tutkimukseen annatte arvokasta tietoa tutkimusaiheesta, jota voitte hyödyntää myös omassa organisaatiossanne. Voin lisätä haastattelurunkoon muutaman teidän haluamanne kysymyksen.

Tutkimus on sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselle. Tutkielman ohjaajana toimii yliopistonlehtori Jukka Lipponen. Jos olette kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen tai kaipaatte lisätietoja, voitte laittaa viestiä osoitteeseen: [terhi.hyvonen@helsinki.fi](mailto:terhi.hyvonen@helsinki.fi).

Ystävällisin terveisin,  
Terhi Hyvönen



## Liite 2

### Haastattelurunko

Haastattelu on osa sosiaalipsykologian pro gradu –tutkielmaani. Tutkimus käsittelee tiimin ilmapiiriä, hyvinvointia ja johtamista, ja olen todella kiinnostunut tästä aiheesta ja kuulemaan mitä ajatuksia tämä herättää. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja voit kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin, jos niin haluat. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan niiden analysoimiseksi. Ainoastaan minä tulen kuuntelemaan haastatteluja tutkielman tekoa varten. Kaikki haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja osallistujien henkilötiedot eivät tule missään tutkimuksen vaiheessa esiin. Lisäksi saatan ottaa haastattelusta joitain lainauksia tutkielmaani varten, joten jos haluat vielä itse varmistaa, ettet ole tunnistettavissa tekstistä, voin antaa sen luettavaksi. Ääninauhat hävitetään tutkielman valmistumisen jälkeen. Suostumuksen kysyminen.

### Lämmittelykysymykset

1. Aluksi voisitko hieman kertoa itsestäsi ja teidän tiimistä: mitä teet, minkälaista tiimityötä teette? Tehdäänpö töitä pienemmissä tiimeissä?
2. Kauan olet ollut tässä tiimissä, kauan muut tiimiläiset ovat olleet tässä tiimissä? Vaihtuvatko tiimin jäsenet usein?
3. Nähdäänpö vapaa-ajalla? Millaisia lounaat ovat (käydäänpö yhdessä lounaalla), pidetäänpö kahvihetkiä? Osallistuuko myös esimies? Millainen hierarkia organisaatiossa on?
4. Millaiset työskentelytilat ovat (avoin/omat huoneet), keskustellaanko paljon työskentelyn lomassa?

### Teema 1: Tiimin ilmapiiri

1. *Kuvailisitko hieman teidän tiimin ilmapiiriä/yhteishenkeä?* (adjektiivilista apuna)
  - a. Ajattelevatko myös muut tiimin jäsenet samalla tavoin?
  - b. Kuvatehtävä (mood boards): Valitse ohessa olevista korteista se kortti, joka mielestäsi kuvaa sinun mielikuvaa tiimin ilmapiiristä, valitse myös kortti, joka kuvaa sitä mitä muut ajattelevat tiiminne ilmapiiristä. Voisitko kertoa, miksi valitsit nämä kortit?
2. *Minkälaiset tekijät vaikuttavat tiiminne henkeen?*
  - a. Miten ne vaikuttavat?

- b. (Apukysymykset: Miten esimerkiksi esimiehen toiminta vaikuttaa ilmapiiriin? Entä puolestaan organisaatio?)
- 3. *Miten teidän tiimiänne kohdellaan kokonaisuutena?* (esimies, organisaatio)
  - a. Miten se näkyy?
  - b. (Apukysymykset: Esimerkiksi päätöksenteossa (pääsevätkö osallisiksi), miten päätöksistä tiedotetaan tiimille, resurssien/palkkioiden jaossa?)
- 4. *Koetko, että teidän tiimi on melko yksimielinen siitä, miten teidän tiimiänne kohdellaan?* (esimies, organisaatio) *Miten se näkyy?*
  - a. (Apukysymykset: Miten keskustellette aiheesta? Minkälaisissa tilanteissa?)
- 5. *Mitä on oikeudenmukainen/reilu kohtelu koko tiimiä kohtaan? Entä epäoikeudenmukainen/epäreilu?*

## **Teema 2: Ilmapiirin muodostuminen**

- 1. *Miten teille on kehittynyt tämänhetkinen ilmapiiri? Mikä/mitkä asiat ylläpitävät sitä?*
  - a. Miten esimies/organisaatio on vaikuttanut sen kehittymiseen?
- 2. *Millaisissa tilanteissa keskustellette siitä, miten teidän tiimiänne kohdellaan?* (esimies, organisaatio)
  - a. (Apukysymykset: Keskustellaanko aiheesta koko tiimin kesken vai yksittäisten henkilöiden? Minkälaisia aiheita keskusteluissa on noussut esille?)
- 3. *Miten koet itse sen, miten teidän tiimille on kehittynyt yhteinen näkemys siitä, kuinka reilusti teitä tiiminä kohdellaan?*
  - a. Jos ei ole kehittynyt yhteistä näkemystä: Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, ettei yhteistä näkemystä reilusta kohtelusta ole kehittynyt?
- 4. *Kuvitellaan tilannetta, jossa tiimiänne kohdeltaisiin epäoikeudenmukaisesti, millainen tilanne voisi olla ja miten keskustelisitte aiheesta?*
- 5. *Keksitty esimerkkutilanne:*

”Organisaatiossa on meneillään suuria muutoksia, jotka koskettavat myös tiimin työtehtäviä. Muutoksista on tiedotettu vähän, vaikka esimies on mukana päätöksenteossa. Tiimin mielipiteitä koskien muuttuvia työtehtäviä ei ole kysytty vaan päätöksistä kerrotaan sitten, kun organisaatiomuutokset on tarkoitus aloittaa.”

- a. Miten tiimisi reagoisi tällaisessa tilanteessa? Keskusteltaisiinko aiheesta yhdessä?
- b. Olisivatko kaikki yksimielisiä? Herättäisikö tilanne erimielisyyksiä tiimissänne?

- c. Miten tällainen tilanne vaikuttaisi teidän ilmapiiriin? Entä mielikuvaanne siitä, kuinka reilusti tiimiänne kohdellaan?

### **Teema 3: Omat kokemukset**

1. *Minkälaisia kokemuksia teidän tiimillä on siitä, miten teitä on kohdeltu reilusti? Entä epäreilusti? (esimies, organisaatio)*
2. *Miten keskustelitte tästä tilanteesta? Millaisia mielipiteitä/tunteita tilanne herätti?*
  - a. (Apukysymykset: Jos tilanteesta ei keskusteltu, näkyikö tilanteesta heränneet mielipiteet muilla tavoin, miten niitä tuotiin esille?)
3. *Miten tällaiset tilanteet vaikuttavat tiimisi ilmapiiriin? (Reilu ja epäreilu)*
4. (Jos ei tule esille aiemmin: *Minkälaisia kokemuksia tiimillänne on ollut esimerkiksi siitä, miten eri tiimeille on jaettu resursseja tai palkkioita/päätöksentekoon liittyvästä oikeudenmukaisuudesta/miten muut ihmiset/esimies ovat kohdelleet teidän tiimiä (vuorovaikutus)?*
  - a. Menettelytapojen johdonmukaisuus tiimejä kohtaan, tai niiden ajallinen pysyvyys (vaihtelee menettelytavat usein); tiedon tarkkuus; eettisyys )
5. *Koetko, että sinua tai joitain tiimin jäseniä kohdellaan eri tavalla kuin tiimiä kokonaisuudessaan? Miten se näkyy?*
6. *Miten ilmapiiriä voisi kehittää? Entä johtamista?*

### **Loppusanat**

Tuleeko vielä jotain mieleen mitä haluaisit sanoa, tai onko jotain kysyttävää? Lopuksi voisin vielä ottaa yhteystiedot, jos sinulla tai minulla tulee jotain kysyttävää.

## Liite 3

**Adjektiivilista**

Luotettava - Epäluotettava

Hierarkkinen – Matala hierarkia

Avoin - Suljettu

Viihtyisä - Epäviihtyisä

Yksilökeskeinen - Tiimikeskeinen

Jäykkä - Rento

Tasa-arvoinen – Epätasa-arvoinen

Epäkannustava - Kannustava

Oikeudenmukainen – Epäoikeudenmukainen

Positiivinen - Negatiivinen

Pysyvä – Vaihteleva

Epäinnovatiivinen – Innovatiivinen

Lämmin – Kylmä

Rauhallinen – Levoton

Jännittynyt – Leppoisa

Yhteisöllinen – Yksilöllinen

Ystävällinen – Epäystävällinen

Epäaktiivinen - Aktiivinen

Liite 4

**Kuvakortit**



## Liite 5

### Analyysiluokat

#### Teoreettinen yläkäsite: Tiimin kuvauksia oikeidenmukaisuuden ilmapiiristä

#### Pääluokka: Esimies oikeudenmukaisuuden ilmapiirin lähteenä

##### 1 Yläluokka: Tasapuolisuus

##### 1.1 Alaluokka: Tasapuolinen kohtelu

###### 1.1.1 Pelkistetyt ilmaukset:

- Tiimissä ollaan tasavertaisia
- Reilu kohtelu on tasapuolista kohtelua
- Nykyään tuntuu, että kaikkia arvostetaan
- Kaikkia kohdellaan samanarvoisina
- Kohtelun tulisi olla kaikille samanlaista
- Esimies yrittää kohdella tasapuolisesti ja avoimesti
- Esimies kohtelee samalla tavalla
- Esimies kohtelee tasapuolisesti
- Esimies kohtelee tiimiä tasapuolisesti
- Esimies ei eriarvoista
- Kaikki tiimissä samalla viivalla
- Tiimissä ei ole erityistä suosintaa
- Ei ole tullut paha mieli jonkun puolesta
- Suurempi osa kokee nykyään olevansa tasapuolisempia
- Pienet asiat vaikuttavat tasavertaiseen kokemukseen
- Epäoikeudenmukaista olisi, jos joku jätettäisiin ulkopuolelle
- Kaikille tulee antaa sama mahdollisuus osallistua
- Yhteen hiileen puhaltaminen tulee esimiehen puolesta

##### 1.2 Alaluokka: Yksilöiden huomioiminen

###### 1.2.1 Pelkistetyt ilmaukset:

- Toiset kaipaa enemmän huomiota
- Tulee huomioida yksilölliset tarpeet
- Ihmiset kaipaa erilaista huomiointia

##### 1.3 Alaluokka: Tiimin jäsenten suosiminen

###### 1.3.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Ennen joitain pidettiin vähän jalustalla
- Esimiehellä tietyt suosikit
- Esimies antaa toisille enemmän huomiota
- Joidenkin tiimin jäsenten suosinta

##### 1.4 Alaluokka: Tiedottaminen

#### **1.4.1 Alaluokka: Koko tiimille tiedottaminen**

##### **1.4.1.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Asioista pitäisi kertoa kaikille yhtäaikaaisesti
- Kaikille kerrotaan, jos jotain tapahtumassa
- Koko tiimiä koskevista asioista pitäisi tiedottaa kaikille
- Reilu kohtelu kaikille tiedottamista

#### **1.4.2 Alaluokka: Koko tiimille tiedottamisen unohtaminen**

##### **1.4.2.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Esimies ei tiedota aina, milloin on paikalla
- Pienemmissä asioissa tiedottaminen koko tiimille välillä unohtuu

#### **1.5 Alaluokka: Töiden jakamisen tasapuolisuus**

##### **1.5.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Työkuorman jako puutteellista
- Töiden jakamisessa kohdellaan eri tavalla
- Resurssien jakaminen ei esimiehestä kiinni
- Kaikilla tulisi olla saman verran töitä
- Kaikille saman suuruisen työkuorman varmistaminen
- Jos työmäärät epätasaisia, se koetaan negatiivisena
- Esimies yrittää jakaa tehtävät tasapuolisesti
- Esimiehen tulisi jakaa resurssit selkeästi
- Töiden jakamisen tasapuolisuus

#### **1.6 Alaluokka: Tiimin työtehtävien osaaminen**

##### **1.6.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Esimiehellä ei ole ollut aikaa perehtyä kaikkien töihin
- Esimiehellä ei vahvuutta kaikkiin töihin
- Esimiehen tulisi olla tarpeeksi perillä työtehtävistä
- Esimies voisi tutustua työhön enemmän

### **2 Yläluokka: Luottamus**

#### **2.1 Alaluokka: Tiimiin luottaminen**

##### **2.1.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Esimies luottaa
- Esimies luottaa tiimiin
- Esimies luottaa tiimin ammattitaitoon
- Esimies luottaa tiimin osaamiseen
- Kukaan ei kytää selän takana
- Tiimissä ei ole käyttäysmeininkiä
- Esimies ei vahtaa

#### **2.2 Alaluokka: Itsenäinen työnteke**

### 2.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimies jakaa vastuuta
- Työntekoon ei puututa, kun kaikki sujuu hyvin
- Työtä saa tehdä omalla tavalla
- Vapaat kädet tehdä töitä
- Tiimissä saadaan tehdä päätöksiä itsenäisesti omaan työhön liittyen
- Esimiehen ei kuulu osata kaikkea yksityiskohtaisesti
- Esimies voi vyöryttää enemmän vastuuta

## 3 Yläluokka: Tiimin puolustaminen

### 3.1 Alaluokka: Tiimin puolustaminen

#### 3.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Tiimi joutuu pitämään puoliaan muita vastaan
- Esimies yrittää pitää puolua
- Esimies pitää tiimin puolua
- Esimies puolustaa tiimiä
- Esimies tiimin puolella
- Esimies tiedostaa tiimin työtilanteen
- Tiimin työt yritetään ottaa huomioon myös muualla

### 3.2 Alaluokka: Esimies yrittää vaikuttaa päätöksentekoon

#### 3.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimiehen ajatuksia ei oteta hyvin vastaan organisaatiossa
- Esimies aika voimaton muita vastaan
- Esimies pääsee tuomaan näkemyksiä päätöksenteossa
- Esimies tuo esille, että yrittää vaikuttaa asioihin
- Esimies yrittää vaikuttaa organisaation päätöksiin
- Organisaation päätöksenteko ei esimiehen vika

## 4 Yläluokka: Vuorovaikutus

### 4.1 Alaluokka: Huomioiminen

#### 4.1.1 Alaluokka: **Tiimin ideoiden ja mielipiteiden huomioiminen**

##### 4.1.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Ideat otetaan vastaan
- Ehdotukset otetaan huomioon tasapuolisesti
- Ehdotuksia kuunnellaan
- Muutoksista kysytään tiimin mielipidettä

#### 4.1.2 Alaluokka: **Puhumaan kannustaminen**



#### 4.1.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimies kannustaa
- Esimies kannustaa puhumaan
- Kannustetaan ideoiden esittämiseen
- Tiimissä koetaan, että esimiehelle voi puhua

### 4.2 Alaluokka: Välittäminen

#### 4.2.1 Alaluokka: Tiimin arvostaminen

##### 4.2.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Ennen oli tunne erilaisesta arvostuksesta
- Esimies arvostaa tiimiä
- Esimies arvostaa tiimin työpanosta
- Esimies ei eriarvoista
- Päivittäistä työtä ei arvosteta

#### 4.2.2 Alaluokka: Tiimistä välittäminen

##### 4.2.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimies kiinnostunut kaikista
- Esimies kiinnostunut tiimin voinnista
- Esimies kyselee kuulumisia
- Esimies on tavoitettavissa
- Esimies tulee tiimin mukaan kahvitauoille
- Esimiestä on helppo lähestyä

### 4.3 Alaluokka: Tiimiin suhtautuminen

#### 4.3.1 Alaluokka: Esimiehen ystävällisyys

##### 4.3.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimies ei ole ilkeä yksilöitä kohtaan
- Henkilökemiat esimiehen kanssa erilaisia
- Kaikkien tervehtiminen
- Esimiesmäinen kohtelu

#### 4.3.2 Alaluokka: Esimiehen työkeys

##### 4.3.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Töksähtävät vastaukset joillekin tiimissä
- Esimiehen puhe saattaa joskus kuulostaa töksähtävältä
- Esimiehen vähättely

## 5 Yläluokka: Läsnäolo

### 5.1 Alaluokka: Esimiehen poissaolo

### 5.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Ei pysty hakea apua
- Esimiehellä ei aika riitä läsnäoloon
- Esimiehen läsnäolo vaikuttaa kokemukseen luottamuksesta
- Esimies ei ehdi olla läsnä
- Esimies ei paljon mukana tiimin työssä
- Esimies paljon pois tiimin luolta
- Esimiestä ei arjessa näy
- Esimiestä ei paljoa näy
- Esimiestä näkee vähän
- Kaivataan esimiestä normaalitööhön
- Kun esimies puolustaa muualla, ei ehdi olla tiimin kanssa
- Läsnäolo toisi tuntee arvostuksesta
- Läsnäolon tunteeseen vaikuttaisi esimiehen tervehtiminen
- Osa kaipaisi enemmän aikaa esimieheltä
- Osa kokee, ettei esimiehellä ole tarpeeksi aikaa

## 6 Yläluokka: Palkitseminen

### 6.1 Alaluokka: Palkitseminen ei kannustavaa

#### 6.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Koko tiimin palkitseminen yksilöiden sijaan
- Palkitseminen aiheuttaa mielipahaa
- Palkitseminen ei aina tasa-arvoista
- Palkitseminen herättää joskus kysymystä
- Palkitseminen olisi epäreilua, jos sama henkilö saisi sen joka vuosi
- Palkitseminen tuottaa välillä närää
- Palkkiojärjestelmä ei kannustava
- Palkkiojärjestelmä ei selkeä kaikille
- Palkkiotta jättämisestä tulee tunne, ettei taas tehnyt asioita hyvin
- Jos samat ihmiset saa palkkion, se herättää närää
- Epäoikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisessa

### 6.2 Alaluokka: Palkitseminen reilua

#### 6.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Esimiehellä perustelut palkitsemiseen
- Esimies perustelee palkitsemiset
- Kaikki yhtä mieltä viime palkintojen saamisesta
- Palkitseminen ollut reilua
- Palkitsemisessa henkilöt vaihtuu
- Palkkiot jaetaan reilusti
- Palkkiot saaneet ansaitsivat ne

### 6.3 Alaluokka: Palautteen antaminen

#### 6.3.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Annetaan palautetta
- Esimies antaa palautetta

## **Pääluokka: Organisaatio oikeudenmukaisuuden ilmapiiirin lähteenä**

### **1 Yläluokka: Päätöksenteko**

#### **1.1 Alaluokka: Ylhäältä alaspäin suuntautuva päätöksenteko**

##### **1.1.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Aiemmin päätöksenteossa ei ole ollut vuorovaikutusta
- Aiemmin tuntunut, että jossain päätetään jotain
- Kun päätöksistä ei kysytä, niin se aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta
- Muualla ei osata ottaa huomioon tiimin näkökulmaa
- Muualla tehdään päätös, minkä jälkeen se tulee tiimille
- Organisaation päätökset välillä ihmetyttävät
- Organisaation päätöksistä ei kysytä tiimiltä
- Päälliköt tekevät keskenänsä päätöksiä
- Päätöksenteko ylhäältä päin tulevaa
- Päätöksenteossa ei huomioida vaikutusta töihin
- Päätökset lähtee päälliköistä käsin
- Päätöksiin ei pystytty vaikuttamaan
- Tiimiä ei oteta mukaan päätöksentekoon
- Toimimattoman päätöksen jälkeen kysytään tiimin mielipidettä
- Päälliköt eivät kuuntele muita
- Tiimi ei pääse mukaan päätöksentekoon
- Esimerkki toimimattomasta päätöksenteosta
- Tiimi pieni itse vaikuttamaan tulevaan
- Epäoikeudenmukaisuuden kokemus muutoksessa
- Me vastaan muut -asetelma päätöksenteossa

#### **1.2 Alaluokka: Päätöksentekoon osallistaminen**

##### **1.2.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Tiimi saa olla mukana kehittämässä
- Tiimiä yritetty viime aikoina osallistaa
- Asiantuntijat ovat mukana kehityshankkeissa

#### **1.3 Alaluokka: Päätöksistä tiedottaminen**

##### **1.3.1 Pelkistetyt ilmaukset**

- Tiedonkulku organisaatiossa ei kovin hyvä
- Tiedonkulkua organisaatiossa voisi kehittää
- Tiedonkulkua pitäisi parantaa
- Tiedottaminen saattaa jäädä puolitiehen
- Tiedottomuus aiheuttaa ärtymystä
- Päätöksistä joskus kerrottu liian myöhään

## 2 Yläluokka: Arvostus

### 2.1 Alaluokka: Tiimin työtehtävien aliarvioiminen

#### 2.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Tunne, että organisaatio aliarvioi
- Tuntuu, että organisaatiossa kuvitellaan, ettei tiimi tee juuri mitään
- Tiimin arvostus organisaatiossa tuntuu aika huonolta
- Tiimissä koetaan, ettei he tee arvokasta työtä
- Tiimiä ei koeta organisaatiossa tärkeäksi
- Toisten tiimien työ arvokkaampaa
- Tiimi pakollinen osa organisaatiossa
- Organisaation arvostus
- Kokemus, että muualla vähätellään
- Mitättömyys organisaatiossa
- Muilla tahoilla tiimin töitä ei arvosteta
- Muutokset vaikuttivat arvostukseen
- Osaamisen kyseenalaistaminen organisaatiossa

## 3 Yläluokka: Organisaation ja tiimin välinen etäisyys

### 3.1 Alaluokka: Organisaation kaukaisuus

#### 3.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Organisaatio ei ole suoraan tiimin kanssa tekemisissä
- Organisaatio etäinen
- Organisaatio ylempänä kaukainen
- Organisaatiolla kaukainen kuva
- Tiimillä ei kontaktia esimiehen esimiestä pidemmälle
- Toive organisaation jalkautumisesta tiimin tasolle
- Uudet henkilöt talossa jää pimentoon
- Ylempänä organisaatiossa etäisempää
- Ylempää johtoa ei näy

### 3.2 Alaluokka: Tiimi huomaamaton organisaatiossa

#### 3.2.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Tiimi unohdetaan muualla
- Tiimi välillä näkymätön organisaatiossa
- Tiimi ei näy muualle kovinkaan paljon
- Organisaatiossa tiimi unohdetaan

## 4 Yläluokka: Organisaation tietämättömyys

### 4.1 Alaluokka: Organisaation tietämättömyys tiimin työtehtävistä

#### 4.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Ylemmällä ei ehkä aina tiedetä mitä tiimi tekee

- Tunne, että esimiehen yläpuolella ei tiedetä mitä tiimi tekee
- Organisaation tietämättömyys
- Organisaation tietämättömyys vaikuttaa päätöksissä
- Organisaatiossa ei tiedetä tarkasti tiimin työtehtäviä
- Organisaatiossa ei välttämättä tiedetä kaikkia tiimin työtehtäviä
- Organisaatio tietämätön tiimin tehtävistä
- Organisaatiolla ei näkemystä tiimin työhön
- Esimiehestä seuraava päällikkö ei tunne tiimin työnkuvaa

## 5 Yläluokka: Töiden resursointi

### 5.1 Alaluokka: Töiden määrä ja resurssit epätasapainossa

#### 5.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Töiden määrä ja resurssit eivät kohtaa
- Töiden määrä ja vaativuuden tasapuolisuus
- Vähän resursseja
- Resurssit eivät kohtaa töiden suhteen
- Samojen töiden tekeminen vähemmällä resursseilla
- Töiden lisääntymisen näkyminen palkassa

## 6 Yläluokka: Epävarmuus

### 6.1 Alaluokka: Tulevaisuuden epävarmuus

#### 6.1.1 Pelkistetyt ilmaukset

- Suunniteltu organisaatiomuutos ei vielä toteutunut
- Tulevaisuus pelottava lisääntyvän työmäärän kautta
- Ylemmältä taholta tulevat muutokset
- Huoli miten ehditään tehdä työt
- Jännittynyt työtilanne
- Muutosten mahdollisuus
- Muutokset toivat epävarmuutta
- Muutokset vaikuttavat tiimin ilmapiiriin
- Organisaatiomuutokset eivät toteutuneet vielä luvastusti
- Epäselvyys tulevien töiden suhteen
- Epävarmuus tulevasta